

国境なき時代に求められる
経営主体の要諦
— 相反する“思行/考動”の定常化 —

海老澤 栄 一

The Cardinal Points of Management Substance in Borderless Ages:
Normalizing for Contradictory Elements “thinking or/and doing”

Eiichi EBIZAWA

Abstract

Management substances, connoting business corporations, non-profit organizations, informal groups, teams, and individual person, as well as consumers, end-users, and every livings, are responsible not only for micro world, but also for macro one like earth or universe. Easy-way of living is selfish, visible oriented, and chasing maximum profits ignoring outside world. How can we keep such collecting-intelligent systems as resilient power for collaborating, resonating, and keeping joint thinking or/and doing? Rather complicated, complex, and complemented management is recommended for sustaining long-life systems. Vivid, viable, and energetic management substances are guaranteed by keeping complex, wide, open, and heterogeneous activities subsuming intrinsic simple, narrow, closed, and homogeneous ones. A contradictory continuum of chance-inevitability, disorder-order, and innovation-conservatives is the must relatives for normalizing management practices.

キーワード and論理、経営主体、思行/考動、全体満足、矛盾、部分最適、包摂性

はじめに

“誰が”経営するのか、つまり経営の主体を考えるとき、1つのモデルとしては能力や才能のあるヒトを充てるという考え方がある。しかしその一方で、“何を”経営の対象にするのかを想定すると、現代ではおのずから伝統的な考え方とは大きく異なったモデルが必要となる。天然資源や人工資源、みえる資源やみえない資源、計数化可能な資源や不可能な資源など、多様な資源を経営の対象にしてみると、伝統的な経営とは質量ともに大きく異なった範囲や領域を対象にする必要性が生じてこよう。経営対象の資源によっては、能力、才能が特に優れていないヒトでも経営行動が求められる時代を迎えていると考えるべきではないかと思われる。

近代化や高度技術化社会を迎え、便利さの浸透と共にその後ろから不便さがヒタヒタと足音を忍ばせ、ときに便利さを通り越して先にいつてしまう現象が起きているのではないか、というのが本稿の基本的な問題意識である。つまり便利さ>不便さから便利さ<不便さが社会現象のみならず自然現象まで含め、随所でおきていることの背景を探るのが本稿の大きな狙いである。

先進国入りした国や国民は、経済価値中心社会の言動や生活に次第に慣れ、自己中心主義や部分最適行動、周囲への配慮の過度軽視行動、試行錯誤性排除行動、過度の生産販売“外製化”行動などが地球全体を覆っているように思われる。この一連の行動が蔓延すると、国の貧富の違いを超えて経営主体が“狭い自分の世界”に安住してしまうことが懸念される。換言すれば、自分の世界を充実したしかも豊かな内容にすることにのみ関心がある経営主体がそこかしこに現れる。

ここでいう経営主体とは、個人、家庭、集団、組織体、地域社会、各種公共団体、国家、大陸…地球とかかわりをもちながら様々な資源を生産かつ消費している生きものすべてが対象となる。それぞれの経営主体は、生産者であり同時

に消費者でもある。また社会に対してサービス提供者であり同時にその受容者でもある。つまり多重人格を日常的に演じている。これが本稿の主題になっている経営主体の大きな特質を形作っている。

現代では、生産者と消費者、生産者と販売者、債権者と債務者、企業と社会、産業と文化、などの相互に関連のある有機体同士がどちらかといえば、相手のことを深慮しない無機質な関係が現出しているように思われる。学問の世界でも社会科学、自然科学、人文科学などの異なった分野での相互交流があまり行われておらず、社会の複合化現象と逆行するような“井戸掘り”がそこかしこにみられる。

時空を超えた社会全体での物流の営みが可能になっている割には、どこで誰がどのような方法で生産、製造し、どのような方法で加工処理をし、どのようなルートで流通し、保管し、利用者の家庭にまで運ばれてくるのか、が見えない、分からない時代に入ってきた。つまり社会のブラックボックス化やその仕組みの断片化が進み、利用者はその中身にはあまり興味を示さなくても購入し、消費することができる。

過程については関心を示さず、便利さや保有することでの“和み（なごみ）”の取得つまり自己満足が主な動機になっている。極端な事例では、自動販売機を利用すれば、客が誰であつても購入可能になっている。お腹が空くと深夜でも“暖かい”うどんやラーメンが手に入ることに何ら疑問を抱かない時代の中にいる。

このようなある意味、無責任時代では法律に違反しさえしなければ、何をしても許される“地球人総無責任時代”を無意識に体験しているのかもしれない。本稿はこのような過度の満足追求の流れに棹をさし、今日よりも明日、明日よりも明後日の少しでも異なった世界に目を向け、より大きな視点から生きかつ活きるための方法を模索し試行してみたい。真の意味での“モノやサービスの経営”を地球人のため、いや地球のために考慮、分析することの必要性があると考える。

ベルクソン（1986、12）は認識論と生命論とは本来分離不可分の関係にあり、2つの研究が合流し循環過程を描くことができれば、精神と自然とを根のところまで掘り下げることになると述べている。その意味では、唯一の真理を追究するというよりは、複数の真理や原理を探究することのほうが、現実の問題を解決する枠組みとしては、有効であるかもしれない。自然を意識する経済、矛盾の存在を認める経営、あるいは物体の浮力と重力というあい反する2つの力の均衡が水中での静止を可能にすることなどを想定しても、相容れない要素同士の存在を認め合うことが国境なき時代の“地球”経営にとって肝要となろう。

本稿では、意思決定とその結果の実施とを連動させ、意思決定を思考の“思”、実施を行動の“行”と置き換え、両者併せて“思行”と呼称することにした。また同時に思考の“考”と行動の“動”とを合体させた造語“考動”も用意した。本稿では両者併せた“思行/考動”のキー概念を1セットで利用する。現実には細分化され、単純化され、容易化された判断や行動が社会現象として定着しつつあることの問題を指摘しその流れに棹をさすことを試みる。つまり連動化や共生化、相互関連化への強い関心をもつことにする。

経営主体の“思—行/考—動モデル”の概念枠組み

思考と行動との複合連鎖の必要性

本論を進めるに当たって重要な前提条件を明らかにしておきたい。それは閉じた核の部分をもちかつその核を支援、推進するための刺激条件として開いた状態つまりオープンであることを前提とする。ある意味、矛盾の同居である。クローズドの隣にオープンがあり、そのオープンのどこかにクローズドがあり、排除できない状態で同居している、というイメージである。オープン化は内・外の垣根の漸次形骸化を進める役割を果たす。それによって広域空間から話題や情報を収集しかつその広域空間に向けて話

題や情報を提供することが可能となる。

提供に際しては、単なる知識のひけらかしではなく、主体同士の智慧の交換や共有、共用が求められる。そのためには、まず自分自身が周囲と連動し共鳴できるように“跳ねる”力を身につけ、補強し、協働することを意識する必要がある。Gratton(2014, 13-9)の言葉を借りれば、resilienceすなわち弾性値、一種の“跳ね返り”あるいは“回復力”を意味する働きが求められる。前後左右にいるヒトと連動、発想、共鳴行動を共にすることによって、新しい全体をつく（作、造、創）ることが可能となる。

“私思考するヒト、貴方行動するヒト”という二分割は、どこの世界でも日常的にみられる現象である。企業経営でいえば、意思決定主体と実践主体との分離である。前者は主に経営管理者、後者は主に一般社員がその任に当たる。もちろん、経営管理者が実践行動をとったり、逆に一般社員が企業の重要な意思決定に参画したりすることもある。しかしここでは、本来なすべき仕事の属性から分類し思考と行動とを経営主体モデル化のための基軸としてとりあげる。つまり思行/考動を一体化して考えることにする。

つぎに経営主体のモデル化に当たっては、私と貴方との間で役割を明確に分離することをせずに、一人のヒトとして一人の人（ジン）間（カン）としてみると、思考と行動とが連動しており、内容の差はあるにしても完全分離はしていない。そこで両者の関係性に着目し、図1に示すような複合化を試みることにした。

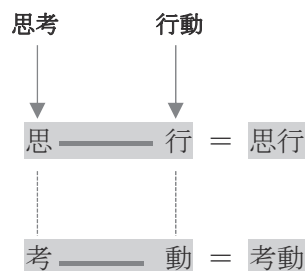


図1 思考/行動と思行/考動との関係

つまり、思って行うこと＝思行、考えて動くこと＝考動、とし、いずれでも対応可能であるとし、“思行/考動”のように両者併記することとした。その結果は図1に示すようである。一方の軸に思考をとり、他の軸に行動をとり両者の関係を意識しながら、現状の位置づけを確認することが可能となる。

空間を相対的な尺度と考えれば、人間の生活空間そのものが、経営対象となる。経営主体の複合化を意識すると、思考の同一異、行動の閉一開という二軸が設定される。そしてその二軸の混在を前提としたorではないandの論理での結合も図2のように表現できる。

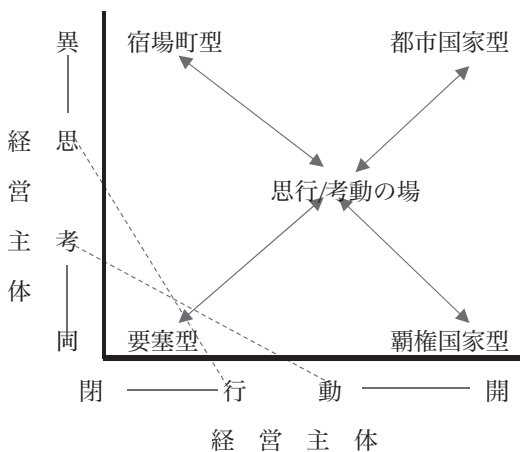


図2 経営主体の思行/考動モデル

すでに述べてきたように、思考の思と行動の行とが連動して思行（しこう）が、また思考の考と行動の動とが連動して考動（こうどう）が副次的にできあがる。相互にクロスさせることによって、二律背反的で複合的な組合せが実現する。

まず縦に経営主体の思考軸をとる。思考は価値にも通ずる。その基本は異なりを認めるか否かである。ある程度の成果を体験した主体は、それが個人であれ企業であれ、国家であれ、その成果が保持すべき財産となり努力や工夫を怠るようになる。“奢れる者”に成りさがる。同から異への変態事例は、大型電気製品販売業の歴史をたどれば分かりやすいかもしれない。

スタートは特定家電メーカーの製品のみを扱うフランチャイズ・チェーン店、つぎに異なったメーカーの製品も扱える独立系のボランティア・チェーン店、さらには家電という名前がふさわしくないオフィス用精密機器類の取扱い、そして最近では文具類やレストラン、ワインセラー、喫茶コーナーも用意されるようになってきた。

この一連の流れをみてみると、同から異へは、閉から開への途も同時にあるいは事後に伴うことがある。ここでもandの論理が説得力をもつ。シュッツの構想を借りれば、時間や空間の同時性は、一種の共時態(synchronicity)として、そして時間や空間の連続性は通時態(diachronicity)として、理解することもできよう（ソシュール、1940）。

経営主体が安易に流されないようにするためには、意図的に“異”を取り込む思行/考動が必要となる。1つのヒントは周囲の状況を探索し観察することと同時に形のあるモノへの展開、開拓を試みることで、つまり探査と開発との連鎖(Gupta, Smith, & Shalley, 2006, 693-706)を意識することである。そのためには経営主体の現時点での認識水準や能力水準を見極め、その進展を学習することが望まれる(Nootboom, 2009, 138-44, 184-203; Salaman & Asch, 2003, 149-82)。

つぎに横に経営主体の行動軸をとる。行動の基本は静一動である。“動き”は閉じた静空間から始まり、次第に動きを入れながらその範囲を開つまり広がった空間に向ける。一般的な用語では、ローカルからグローバルへの展開に置き換えることも許されるであろう。

先に述べたように、本稿では思考と行動を二分法的に分割するのではなく、“思いながら行動する、考えながら動く”思行/考動という、ある意味では主体の二重性を経営主体の基本原則として採用することにした。

思行や考動現象を動的にとらえると、大きく3つの異なった方向でとらえることができる。最初はまず現状に満足し動きが次第に静、つま

り閉へと向かう。つぎにこの閉に飽きると、同質の状態を維持したまま、開へ向かう。つまり空間の広がりを意識する。左下から右方向へのシフトである。図2でいえば、要塞国家から覇権国家への右シフトである。

次は囲い込みをしながら異なりが認知されてくる行動であり、左下からまっすぐ上に向かって移動する。多少の異質性が混じったとしても、基本的には異なりを排除し、1つの色を徹頭徹尾追求する姿勢であることに相違はない。1つの言語、1つの宗教、1つの文化、1つの政治、などを想定すれば分かりやすいかもしれない。

しかしいかに制度として閉鎖システムを導入したとしても、ヒトの出入りが頻繁な宿場町や長崎の出島を想定すれば明らかなように、在来とは異なった文化や言語、宗教、疫病、嗜好品、などが入り込んでくる。カオスの日常化、言い換えれば非日常の日常化がみられる。よそ者に対する違和感が薄れ、好奇心がときに芽生える。この好奇心は、しかし、ときに不安定や無責任も横行することになる。外国船が入港する港町は異国情緒にあふれ、よそ者を受け容れる土壌があり先進性がごく自然に備わっている反面、輸入禁止物や性病、麻薬なども入りこむ。

3つめの方向は左側から右側へそれも斜め上方向へシフトする動きである。開放性を意識し多様性や複雑性に直面する。“異なり”と“広がり”とを意識したアテネのような都市国家型は、多少の誤解を恐れずにいえば、安土桃山時代の楽市楽座にも相似している。国境なき時代に求められる経営主体思行/考動は、経営資源の出入りを自由にし、相互に刺激し合い、後に述べるように正しい“競争”状態に身をおくことが肝要となる。特定の経営主体のみならず、周囲の経営主体にとっても自助努力と協働努力とを共に要する都市国家(city state)型は、魅力のある理念系ともいえる経営体であろう。

次に進む前に、ここまで規定せずに使用してきたキーワードの1つ、経営主体の概念を明確にしておきたい。まず「経営」についてである。「経 = 經」は、糸が上から降りながら縫物に

仕立てあげていく様子が表意されている。言い換えれば、ものごとの筋道を通すことを表す。経度や経理、経路などの用語にその意味が含まれている。一方「営 = 營」は3つに分かれる。まず冠部分の“ツ”は、火が2つ並んでいる火冠つまり“松明”がそのルーツである。次に“ツ”の下にあるワ冠は屋根を表している。さらに作りの部分の“ロ”2つは部屋を、その2つの部屋をつなぐ“ノ”は廊下を表す。松明をたいて、家や家族が安心して暮らせる場を作り、守ることが「営」のもつ本来の意味になる。

以上の語源探索から「経営」は、人間の生活環境の保持を前提として資源の効率的、有効的利用を意図した秩序ある行動と関係していることがわかる。またその秩序ある行動には、利己的な行動ではなく自然との共生が求められていることも理解できる。ここでは以下のような定義をしておく(海老澤, 2011, 69; 2015, 3)。経営とは、

有限である地球資源の使い方や利用方法、創り方などを、機能的、有機的、体系的に関係づけ、問題処理や発見、創造などを試みながら、長期にわたって存続することを可能にする協働作業

のこと、である。

この経営行動に実際に携わるのが、主体になる。その主体とは、自己の意思にもとづき、自覚的に判断し行動するヒト、集団、団体、組織、地域、社会、国家などのこと、であるとみなすことができよう。したがって以下、本稿でとりあげる主体には、生産者や流通業者、中間業者、消費者など、ありとあらゆる業界を含む決定・行動者が含まれる。主体が明らかになった段階で、経営主体の概念規定を試みておきたい。経営主体とは、

有限である地球資源の使い方や利用方法、創り方などを、機能的、有機的、体系的に関係づけ、問題処理や発見、創造などを試みながら、長期にわたって存続することを可能にする、協働作業に携わる認識・行為者、のこと、となる。

思行/考動モデルの展開：現状肯定→現状否定→現状超越の連鎖

図2で示した思行/考動のプロトタイプモデルをもとに、6つの操作性変数を考えてみる。表1に示すように、相互に相反する変数が相互に刺激を与え合って経営主体に新奇性を注入する。連続しているけれども非連続の関係にある。1本の線上を常に移動しながらゆれ動いている。人体でいえば、心臓も肺も胃もひと時も休まずに働いている状況に近い。7年前の日経ビジネスマネジメント（Summer 2008、31）で、東芝社長（当時）の西田厚聰が「二律背反に向き合ってこそイノベーションは生まれる。二者択一で創新は起きない」と強調している。もしこの“思”や“考”が実際に“行”され“動”されていれば、今回のような不祥事には繋がらなかったのではないかと思考する。経営主体の複数制が話題になっている背景の1つがうかがえる。

6つの変数を軸とし、経営主体の立場から分析し、5あるいは7点尺度でプロットする。このことにより、経営主体思行/考動の診断、評価をすることが可能となる。両端の間の移動時には、安定の不安定化が起きる。そしてその不安定が次の安定を導出する。ある種イノベーションもまた、現状否定を促し、次の近未来肯定へと進む。いずれの軸でも優劣はない。できるところからスタートし、周囲への連鎖を促す。

表1 思行/考動モデルの6軸

単純/閉鎖系 — 複雑/開放系	軸
1. 記述 — 規範	論理
2. 客観 — 主観	認識
3. 分断 — 連続	時間
4. 結果 — 過程	成果
5. 専用 — 共用	資源
6. 同質 — 異質	空間

思行/考動にかんする6つの変数は、それぞれが経営主体の中で何らかの思行/考動前提の

礎石部分を形成することが期待される。つまり変数の左側にある記述、客観、分断、結果、専用、同質は閉鎖/単純系と、右側にある規範、主観、連続、過程、共用、異質は開放/複雑系と連動している、と考えることができる。二極の状態にある両者は、

単純/閉鎖—複雑/開放 の関係

にあり、しかも両者は固定的、硬直的關係にあるのではない。あくまでも経営主体の思行/考動水準によって変動する可能性をもっている。相互に相手を必要としている、という理解も可能であろう。

経営主体の認識範囲固定化とその拡大化

典型的な部分最適行動現象

先述した表1の6変数を風車に仕立てる。風を送ると脱穀の機能を果たしてくれる。基軸に近いところにある左側6要素を意識しながらその役割をみておこう。

- ① 記述主導—現実のあるがままの状態を表現することが主たる課題になる。現実の現象面は理解できる。しかし思想や背景、評価などが色濃く反映されることはあまりない。
- ② 客観主導—平均的に理解度が得られる標準基準値すなわち客観性確保を主眼とする。個性や主観価値は複雑性を増すので、脇におかれることが多い。
- ③ 分断主導—前後が繋がっている作業であつても分業化の可能なところで分割し、できるだけ、単純化した部分で仕事の流れを設計する。知識レベルでの対応が可能(Wager, 2009, 179-91)である。
- ④ 結果主導—即効性が得られるように内容を咀嚼(そしゃく)し、分かりやすい論述を試みる。1ページレポートにその典型がみられる。
- ⑤ 専用主導—他からの影響を受けないように、時空間の制約を可能な限り少なくし、保有と利用の自由度を確保する。“小さな”宇宙空間の専有の世界である。所有権と利用権とを制限する会員制はこの典型である。

⑥ 同質主導—安心、安定が日常的に確保され、心地よい現状維持が保たれる。時間の経過と共に思考が劣化する傾向がある。

これらの諸主導行動を普遍化していくと、ある共通の現象に帰結することに気づく。それは、職務の”単純化”である。特にある時点での成功事例がこの症候群に陥る危険性がある。一種の“裸の王様”である。異常部分の除去、難易度の高い職務の受容拒否、周囲の雑音排除、などが蔓延する。自己の現在の経営を是とし、その状態を量的に拡大していく一種の職務拡大の道をたどる。現在の財産に依存し、現状を是認し、その範囲を広げていく単純拡大の世界である。

米国でいえば、IBM、マイクロソフト、アップル、アマゾンなどは、従業員10万人に達し、成熟期に入った感がある。製品群も新奇性に欠け、一般受けを狙った無難な路線を踏襲し始めた、と言われることが多くなった（村山、2014.4.11）。韓国のサムスンにも同様の傾向がみられる。成功体験が新しい挑戦の芽を摘み、特徴のない汎用製品開発にエネルギーを傾けることになる（日経ビジネス、2015.5.11、30）。

ヒット曲を出した歌手やヒット製品が世に受け容れられた企業は、この“油断”という落とし穴に陥ることが多い。しかもこれらの職務単純化は多くの場合、ITやAIなどのハイテク分野によって支えられていることがあるので、経営主体である当人の意識はどちらかというと、環境遮断型になる。農業でいえば、毎年同じ作物を栽培する連作経営によって疲弊する土壌を、化学肥料が支えるという図式に近い。連作経営は単純化経営の例示でもある。

部分最適行動は、識別可能で操作可能な狭い閉じた範囲内で可能となる。苦手な分野はロスが大きく作業効率も悪くなるので、外部の企業に委託することになる。いわゆる外注化やアウトソーシングの世界である。OEMとしても定着している。この関係は企業内では正規の社員の他に契約社員として、また企業間では業務委託として、さらに国家間では工場ごと外国の企業に委託する行動でもみられる。固定費化され

た費用の変動費化や費用そのものの節減が主な外注行動になっている。合理性追求型の経営主体にとって煩わしい作業や面倒な業務、効率の悪い仕事、などは、できれば“放り投げて”しまうほうが、無駄が省けることになる。先に示した図1では、左下の閉じた同一狭の状態から右シフト、つまり開かれた同一広への途を歩む。

市場創造の世界からみると、このスター街道の入れ替えは、“努力した者”や“幸運に恵まれた者”のみが報われる世界でもある。誰にでも等しく認められる機会があるという意味では、自由競争の原理が作用していることになり、スポットライトを浴びるスターが時代と共に変わるといえるのは、自明の理かもしれない。しかし同時に負の部分にも眼を向けておく必要がある。

企業の拡大と共に、製造工程の分割や製造と販売との棲み分け、戦略策定と実践との分離などのような経営の分業化がおこる。その結果、①製品やサービス全体に対する責任所在が不明になる、②契約先企業の言動の信頼性を固定化することができない、③現地企業に対する高額な設備投資を意図的に陳腐化させてしまうような現象が発生する、などの問題を抱えることになる。

このことから国境なき時代に、識別可能で操作可能な経済性の論理のみで長期的、持続的な経営行動を展開するのは、説得性に欠ける。またローカルに存在する企業が、ローカルな理念のみでグローバルな展開してもローカルな遺伝子が残った状態なので、いびつで歪んだ自己満足の世界に終始してしまう。単なるスケール（scale）の拡大ではない、思行/考動モデルにあるもう1つの極の取込みつまりスコープ（scope）の見直しについても分析の対象にする必要があろう。

地球的規模での生活格差の拡大

自由資本主義社会では、経営主体であるヒトは基本的に自己責任の範囲内で物品を購入し消費し、生活を営んでいる。しかし職種や仕事の

種類によって所得が異なり、生活水準に差が生ずる。国内はおろか国家間での差異も大きく影響し、所得格差は拡大の一途をたどっている。

地球的規模では、2000年代での世界人口70億人のうち低所得人口は55.75億人いて、比率では約80パーセント、また1日当たり所得2ドル以下の人口は40億人で57パーセントに達しているという(Prahalad, & Krishnan, 2008, 11)。しかもその差は縮小せずむしろ拡大化の傾向にある。アメリカでの同様の指摘は、スティグリッツ (2012, 35-8) によって、展開される。すなわち所得上位0.1%に属する世帯所得は、下位90%の平均を220倍上回っており、上位1%が下位99%から富を吸いあげていると指摘する。さらに所得の大きさが生活の豊かさに必ずしも結びついていない、という分析結果も報告されている(シプラー、2007、11)。

国家間での貧富の差に目を向けても、その差は最大で80倍を超えている。しかもその溝は確実に広がる傾向を示している(Rodrick, 2011, 135-8)。生活水準の違いがあるので、1つの判断基準で測定することが極めて危険であることは承知のうえで1つのことを推論してみたい。

一定の時間空間軸の延長線上で国の発展や開発の程度で国や地域を並べてみると、未開発国、開発途上国、先進国のように国民一人当たり生産高、しかもカネに換算された数値が測定基準になっている。モノや技術、カネのような物欲や利便欲、時空間短縮欲指向の経営主体が“思行/考動”の中心のメカニズムでは、数字の多寡比較で自分と相手とを比べることになる。

限度のみえないブラックホールに向かって、破壊への道をまっしぐらに歩んでいるようにも受け取れる。周囲や環境、資源のことを考慮外におき、ただひたすら、ミーイズムの洋服に身を固めた経営主体の過度に片寄った“幸せ探し”のようでもある。経済価値という測定基準の単一化が問題の根底に流れている、といっても許されるであろう。

表1でいえば、バーの左側にシフトした体内

時計では、図1の左下にある要塞型の個人や企業、社会、国家が地球全体を覆い尽くすようになることが懸念される。過度に消費をあおる経営行動にストップをかける道はすべて閉ざされているのだろうか(Durning, 1992, 143-5)。“ずる賢い”生きものが内面的な自己充足のみを思考し行動するような、誤った“王道”を行き止まりにし、異なった選択肢の探索が今、求められていよう。ある意味では、パイプラインや運河の経営ではなく、未知のジャングルに獣道(けものみち)ならぬヒトの道を試行錯誤的に探る経営が必要であるかもしれない。

周囲への配慮を欠く経営主体の思行/考動 動向

努力の内容にもよるけれども、一般的には創意工夫や生産・加工・運搬・通信などの技術開発は、地球的規模で需要と供給との不均衡を生み、付加価値は供給側に集中する傾向がある。典型的な例をあげてみよう。農業でいえば、歴史的には家畜を使い、奴隷を使い、移民を使い、不法入国者を使い、現在では大型農耕機械を使い、大量の化学肥料や殺虫剤、除草剤などを使って、大量生産を可能にしている部分のあることを否定できない。ハイテクを含む各種の生産手段が経営主体の経営基盤を支えている。工業も同様である。人的労働者は仕事機会に乏しい過疎から過密へ、途上国から先進工業国へ“出稼ぎ”移動している。

綿花摘みや大麻栽培、傭兵、売春、清掃作業、危険な作業を伴う土木工事、など肉体労働中心の世界で、労働移動が進んでいる。世界167カ国を対象にしたWalk Free Foundationの調査結果では、“現代版奴隷”人口は約3,580万人に達している。これら制約や強制労働で製造される商・製品は122種類、その労働から生まれる利益は年間1,500億ドルに達するという(地球村通信、2015年1月号)。工業では自動化、大量化、迅速化、精密化、連結化、移動化、など人間の不可能を可能にする技が“そこでもここでも、どこでも”国境を超えて利用されるよう

になった。

ある意味では“わがままな”オレの論理でもある第一人称単数形の経営主体が、限りなく1対nの世界を現出するようになる。住んでいるところに関係なく供給側である先進国中心の情報や物品が基軸からメリーゴーラウンドに乗っている木馬に向かって需要国に流れていく。そして反対給付のカネは限りなく1に近い処つまり少数の基軸である供給国に集中するようになる。言い方を変えれば、原材料の国外流出と加工品の国内流入主体の国や地域と、その逆に、原材料の国内流入と加工品の国外流出主体の国や地域とが、斑模様のように地球地図上で、その色分けが明確に棲み分けられるようになってきた。

自由競争原理という美名のもとで不平等な不自由競争原理が、限りなく蔓延している。経営主体の立場からいえば、相互交流のない思行/考動の分離つまり思と行および考と動との分離が鉄のカーテン以上の硬さで進んでいる、と言わざるを得ない。

資源の占有・専用あるいは共有・共用基準も周囲への配慮という視点では看過できない基準の1つになる。貴重あるいは希少資源はどちらかというと、その所属をめぐる戦いの原因になってきた。現在でも企業間のみならず国家間でもその所有や利用争いは日常的に起こっている。その典型はバージン資源をめぐる争いである。しかも最近では、魚や水、酸素のような“無限に存在する”と思われてきた資源までが、再生不可能資源に概念変更を迫られるようになってきている。

いくら汲んでも尽きることのない“湧き水”のような再生可能資源でも、上流や地下系の仕組みが変化することによって、バージン資源化する懸念がある。利己的な経営主体が冒す“コモンズの悲劇”であり、生態系のことや周囲のことを考慮しない、自己満足的な経営主体の成せる業でもある。国境を超えた地球人が連帯してバージン資源の囲込みを阻止する途つまり共有・共用の途を探索し、その酒池肉林の勢いを削ぐ必要がある(McKibben, 1989)。

資源循環の非循環化現象

消費以上の過剰な生産活動や利用以上の過剰な購入行動が先進国を中心に恒常化していることにも注視する必要がある。どの程度の需要があるかを事前にしかも正確に把握することは困難である。そのため、製品が市場で品薄や品切れにならないように、国境なき時代では、世界的規模で生産計画をたてることになる。典型的なシャツの世界では、米国が原綿を中国に輸出し、中国で紡績の製織、縫製を行い製品化する。製品化されたTシャツは、中国からアメリカに輸出される。米国の輸出→中国の輸入/製造、輸出→米国の輸入という流れが主流となる。誰がどこで何をどれだけ購入するのは、明確には分らない。原綿を生産している米国では生産性向上のために補助金を投入し、また製品輸入に際しては繊維産業保護のための輸入数量制限を課している。グローバルな市場では、国家という市場原理とは異なった政治原理が関与してくる。非条理な動きの他に、製販分離の世界つまり思行/考動分離も横行するようになる。複合化された経営主体の全体責任は、誰がどのように負うのだろうか。無責任世界が垣間見られる。

極度にわがままな経営主体が狩猟と漁業の領域で生態系の均衡を崩す恐れがあることをヴィクトリア大学の研究チームによって発表された。趣味や娯楽目的のハンティングや底引き網で一網打尽にしかも無差別に魚類を捕獲する漁法が警告の対象になっている。特に繁殖期の獲物をターゲットにしている点が批判されている(Darimont, et al. Aug. 2015, 858-9)。周囲にそれも生態系にまで悪影響を及ぼす傍若無人振りは、取り返しのできない犯罪行為であるという批判から逃れることはできないであろう。

歪んだ思行/考動に帰着する経営主体の問題点

- ① 連帯や連結を脇置(きょうち)した経営主体専門領域を深く掘り下げた職業

(profession)は、それなりに存在意義はあろう。それぞれ異なった領域を担当する専門家がそれぞれの職業を全うしていれば、本稿で指摘してきたような地球的規模での解決不可能な諸問題は、起り得なかったかもしれない。

問題の所在は、専門領域を広げていくと、本来の専門が何であるかが分からなくなり表看板を表現できなくなるところにあるのかもしれない。情報システムの専門家、会計の専門家、マーケティングの専門家、生産管理の専門家、人事労務の専門家、精神科の専門家、民法の専門家、経営戦略の専門家、などなどを思いつくまに並べても、キリがない。複合的で複雑に入り組んだ問題に対して、個別の専門家は真の意味で社会の役に立つのだろうか。

モランの著『方法 1. 自然の自然』(1984、1)の章の裏扉にあるシュレーディングガー短文のなかに、

一般の専門家たちが狭い分野で獲得した個々ばらばらの認識はいかなる類の価値も持たない。それは残りの認識全体と一緒に理論体系の内に集められてこそ価値をもつ。しかもその総合において、「われわれとはなにか？」という問いに答えることに實際上貢献する限りにおいてのみ価値を持つにすぎない

というのがある。これは専門が本来意味するものは何かを端的に表してくれている。すなわち、専門は総合という全体のなかでのみ意味をもつ、という主張なのである。片寄ったあるいは部分のみを対象とする専門は、本来の専門とはいわないことを含意している。

ちなみに、職業(profession)は profession: pro- + -fess = (in advance of + confess) 神の前で宣託することを表している。適切な表現ではないかもしれないけれど、ある物体の前後左右に受信機と発信機とが併設されており、自分の専門を常に周囲との関連で分析、解析し、結果を総合的に判断、評価し、その意味内容を伝達することが求められる。たとえ専門が部分であっても全体を知らない部分は専門

とはいわない。逆に部分を知らない全体もまた全体とはいわない。なぜならば、部分がなぜ存在するのかを知るためには、全体との関連を把握することが前提となるからである。

煩わしいという理由や理解を超えるからという理由で、連帯や連結の機会を遮断するのは経営主体として本末転倒であろう。単純でかつ単一の専門は、分かりやすく浸透度も早いかもしれない。しかし関係性や新奇性、異質性との出会いはあまり期待できない。それよりも大きな問題は、壁の向こう側や地球の裏側、諸現象の深遠部分などについての認識を得る機会が、ほとんどなくなることである。全体が次第に狭隘になり、相互作用や相互影響について思行/考動することを自ら失ってしまうことが懸念される。

② 利己的な小宇宙形成がもたらす地球的規模での弊害

経営主体の意識下であるか無意識下であるかとを問わず、ランダムに発生し、次第に地球的規模での大きなうねりになって押し寄せていると思われる病理現象として、次のようなことが指摘できよう。これらの諸現象は個別に表現されてはいるものの、相互にしかも複合的、複雑に入り組んでいることを予め認識しておくことが必要である。

- ・ 少数の先進国に集中する食糧消費 (George, 1977) : 飢餓の慢性化
- ・ 途上国間で繰り返される労働資源の“ロブノール現象”(Klein, 2000) : 国の枠を超えた搾取工場の定常化と“使い捨て”労働者の増加
- ・ 予測不可能な天然自然現象の頻発 (McKibben, 1989) : 不安定な住環境
- ・ ハイテクを利用した自然の乱開発がもたらす生命多様性の危機 (Wilson, 1992; Takacs, 1996; Shiva, 1993) : 自然との共生機会の減少
- ・ 氷床溶解が導く海面上昇 (Lomborg, 2001; Singer, & Avery, 2007; Speth, 2004) : 陸地減少に伴う温暖化難民の増加

- ・ 森林伐採、破壊がもたらす緑地減少、砂漠化増大：環境難民の増加(Brown, 2011)
- ・ 産業枠を超えた過度の効率やマニュアル化の追求(山崎、2004；モラン、2004、54-71)：地球規模での同質化浸透と文化差異の消滅化

われわれの分析視点は決して新しいモノではなく、21世紀に入ってから様々な研究者によって指摘されてきている。その一人リシャルド(Rischard, 2002：訳書、2003、86)は2000年の時点で“今後20年間に地球的規模で解決すべき20の問題”をとりあげている。彼によれば、問題領域を①グローバルな空間6つ、②グローバルな努力6つ、③グローバルな規制8つ、の3領域20分野に分け、それぞれ①地球の共有、②人間らしさの共有、③ルール of 共有が必要である、と主張する。個々の経営主体が多機能化あるいは多重人格化しながら相互に思行/考動することが重要かつ緊急課題であることが理解できよう。

経営主体の“間” 思行/考動特性

すでにみてきたように、経営主体の対象は“個”のミクロから始まり、“全体”のマクロに至るまで、広範囲に及んでいる。そしてその主体の内面を思行/考動特性でとらえることが可能であることを前章までで確認した。表1では6つの軸、つまり論理、認識、時間、成果、資源、空間のそれぞれが、単純—閉鎖系と複雑—開放系のどの位置に属するかを思行/考動分析枠組みとして提示し、その現実への適応を試みてきた。

経営主体は、小宇宙的、利己的、偏利的、還元主義的な発想中心の経営主体と大宇宙的、利他的、共利的、相補主義的な発想の経営主体とに分類可能である。実際には両者が単独ではなく、入り混じってそれぞれ存在している。本稿ではいずれかの特徴が明確に現われている状態を想定して分析を進めることとし、まず前章では経営主体の思行/考動が単純/閉鎖系に強く現れる“認識範囲固定化、拡大化”をとりあげた。

本章では、さらに論を進め思行/考動の“多面体”をベースにした複雑/開放系にスポットライトをあててみる。表1で示した思行/考動モデルの右側にある変数が分析対象となる。

曖昧度が影響する全体満足現象

全体満足を説明する代理変数として①規範、②主観、③連続、④過程、⑤共用、⑥異質を用いる。これらはいずれも明確に独立しているというわけではなく、相互に関連し合っていることを忘れてはならない。

① 規範主導

前章の「典型的な部分最適行動現象」で述べた“記述”は、現実のありのままの姿を自分の主観を交えずに表現する。それに対して規範は、自分の判断つまり価値基準にもとづき現象を表現する。ときに感情を全面的に出した“好き嫌い”が顔を出す。記述が“ある”論であるのに対して、規範が“べき”論という立場である。意思決定や判断の前提が過去に経験のある課題であれば、汎用データベース蓄積のデータでも学習効果が期待できる。しかし未経験の課題や問題には、標準的な対応や方法論では対応不可能であることが多くなる。

血のかよった個性的な理解は、ときに現実を歪めてしまう。選択肢の数は、多様であればあるほど迷いが生じてくる。しかしパラドックスの結果を作りだすような迷いは、最終的な判断基準が“ランプの点滅”を可能にする。最善の選択にはなりにくいけれども、次善選択の場つまりゆるやかな全体満足の場の設計が問題解決のヒントにはなる。

知らない土地に1週間滞在して、地元に戻るなり「あそこは、…でねえ。こうなんだよ!!」と断定調に現状を伝えたとしても、それはあくまでも部分的な経験からくる断片的な事実である。厳密には、狭いアングルから観た特定の価値観に包まれた部分的な結果にしかすぎない。“色付き、匂い付き”規範であることを承知の上で対処すべきであろう。

本来、何が事実全体であるかは、誰にも分か

らない。なぜならば、事実全体を同次元で観察し、認識することが不可能だからである。顔の向いている方向にある目や耳の情報収集力は180度程度で、360度は無理であろう。視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚の五覚も、たまたま人体が向いた方向の五覚機能が働いているにしか過ぎない。

事実観察現象そのものは、それが偶然であっても必然であっても、あくまでも経営主体の限られた思行/考動の範囲内での条件つき規範であることを認知することが肝要であろう。次に扱う主観とも密接に連動する。

② 主観主導

経営主体の思行/考動が相互に連動しているという前提にたてば、主観が話題になる。ここでは、“可能性”、選択肢、間主観の3つのサブテーマを取りあげる。

i) “可能性”：引用符(“ ”)つきにしたのは、日本語の可能性に相当するあるいは関連する英語表現種の数が多いため、特定の日本語を当てはめると誤解を生む可能性がある、というのがその理由である。特定化を避けるためのやむにやまれぬ方法であることを断っておきたい。

-ityを接尾辞にもつ“うごき”関連の英語には、図3に示すように、7つある：



図3 -ityを語尾にもつ“可能性”話題

ちなみに‘-ity’は 状態、性質、必要条件、程度 の意味をもつ抽象名詞作成機能をもっている。日本語では現実性、能力、可能性、可用性、有用性、受容性、実現可能性、適応性、可容性、潜在性、将来性などの用語が並ぶ。日英ともに、用語固有の使い分けが必ずしも明確ではない。欧文献のなかには、absorptive capacity(Cohen, Levinthal, 1990, 128-152)や dynamic capabilities(Helfat, et al., 2007; Nooteboom, 2009; Teece, 2011; Cordes-Berszinn, 2013)のように、形容詞を付して意味理解を促す試みもある。

本稿では個々の用語に厳密性を無理にもたせることは、部分最適化をもたらすことになるので、由としない、という理解の上にたちたい。あくまでも経営主体のもつ固有の理解度や適応度などによって、“可能性”の時間や曖昧度、計画に関するスケール、などが移動するという立場をとることにする。主観主導の認知である。

ii) 選択肢：典型的な学食や社員食堂などでは、メニューが限定されている。

レストランでも“本日のおすすめメニュー”のように限定種類の料理が提供される。日常的に特定の食事を利用していると、次第に受容側経営主体の判断能力が鈍り、提供されたモノを受動的に受け容れるようになる。雇用主から一方的に提供される宛行扶持(あてがいぶち)もこの部類に入る。経営主体の思行/考動能力は、流れ作業に無意識的に組み込まれ、次第に劣化してくる。

迷いや試行錯誤、葛藤、矛盾などをときにとりこむ経営主体は、選択肢が必然的に多くなり、ときに非合理性が日常化する。しかしこの行く道の前に立ちはだかる障害がときに論理の飛躍を生み出す原資になる。苦手な情報や分野を排除するのではなく、同居させることによって、新しい世界を覗くことができる。職場空間と休憩空間との併置が組織人としての能力向上に結びつくという分析結果も報告されている(マクゴニガル、2015. 8)。

尖がった“部分”磨きに特化するだけでなく、

その部分を“全体”にまでまとめあげる。部分にはなかった新しい価値をつくりだす過程（常盤、2015. 8. 4）で、従前には存在しなかった異質性に遭遇する。いわゆる異質な組合せが、新たな全体の生成へと進化する。Schrodinger(シュレーディンガー、1967, 86)いわく、「量子論的不確実性は、生物的重要な役割を演ずることは何もないけれども、自然発生的に誘起される突然変異が生物学的に重要な役割を担う偶然特性を純粋に強化する」と。異質性や偶然性などは、未来をやや手前に戻す機能をもっている。

魍魎魍魎（ちみもうりょう）や無秩序の世界あるいは同質から異質に向かう世界では、新たな秩序形成を可能にする。その有力な候補が多様性を意識した質量の変化を伴う選択肢増強である。好奇心旺盛な経営主体は、新たな選択肢の発見、創造に向かって恒常的に思行/考動する。

iii 間主観：“ニューヨークの高級レストランで実際に食事をする”という体験を想定してみよう。レストランの実際の雰囲気やウエイトレスたちの立ち居振舞い、料理が運ばれてくるタイミング、個々の料理の味、など特定の時間と空間を実際に体験した特定の主体が100名の聴衆を対象に言葉巧みに雰囲気を伝えても、その場、その時間を共有していない他の主体に実際の料理のうまさそのものが伝わるはずもない。単なる主観である。

しかし“食事をする”という肉体的状況は実体験がなくてもそれぞれの主体の間で明示的に共有できる。これが間主観となる。より厳密に言えば、間主観の共通の規範として現象の“解釈”と“理解”との組み合わせが必要となる。もちろん、“一緒に食事をする”という行為のなかでも相互解釈や理解が得られれば、間主観は成立する。いずれにしても、解釈や理解の相互作用をとおした共同世界の形成が間主観では重要な意味をもつ。

間主観でもう1つ忘れてならない重要な現象は、相互理解が厳密な理解ではなく、曖昧な理解や仮定の上に成りたっている、ということである。ヒトとヒトとの間、まさしく人（じん）

間（かん）で、観察結果や意見が交換され、解釈や理解のずれが確認されることもある。このように間主観は、関係しあっている経営主体間で、変化しながら解釈や理解の内容を確かめ合う作業が必要となる。間主観では社会学や公共性との関係でも議論が深められている（ヴァイトクス、1996；クロスリー、2003）。

われわれつまり第一人称複数形関係(we-relation)の環境共同体と経験共用は、間主観や社会特性という経験の範疇にある世界にとって重要な考え方となる。環境共同体は私の環境でもあなたの環境でも、ましてや私と貴方双方の環境でもない。それはわれわれ共通経験の範囲内にある間主観の世界になる(Schutz, 1976, 121-2)。

第一人称複数形の範囲内にある世界環境にかかわる共同体では、ヒトの経験の解釈結果を自分が恒常的にどう評価するかが課題となる。複数のヒトの意思疎通とその多様性実現の程度は第一人称複数形関係に起因する。

個人の知識蓄積は、それが特定の仲間の一人でかつ一般的な複数のヒトである限り、その関係を恒常的に立証し、修正し、第一人称複数形関係にまで拡張する。双方向を意識した個別経営主体の思行/考動は、主観を保持しながら“間”を意識することの重要性が問われる。

③ 連続主導

連続は次の「④ 過程」での論述とも関係する。ここでは時間の“つながり”に限定して論述する。時間の“つながり”には、複数の経営主体が同時に思行/考動する共時態(synchrony)およびリレーのように経営主体間で思行/考動を順につないでいく通時態(diachrony)に分類可能である。この概念は最初、ソシュールによって提唱された。共時態は言語が特定の集団のなかのある時点で相互に関連づけあって使用される体系のことを表す。これに対して通時態は言語が時間の流れのなかで生ずる変化状態を表す。前者が“状態”、後者が“変化”の性格をもつといわれている。両者は存在しながら変化し、変化しながら存在するという見方もなされている（丸山、

1981)。

音楽の世界に例をとると、前者の共時態は音を同時に出す連奏つまり合唱や合奏演奏がそれに該当する。スポーツでは綱引きが共時態にふさわしい例になるだろう。また生きものの世界では、卵の殻の中から外の世界に出たいという雛の“啐”とその状態を殻の外から促す親鳥の“啄”とが、“阿吽の呼吸”つまり声のない、音のない“いつせいのせい”の思いだけで殻を内外から同時に破ろうとする啐啄同時（そったくどうじ）の動きに類似しているかもしれない。

後者の通時態では、個々の役割を前者から後者につなげることによって複合的な連続性が生まれる。スポーツのバトンリレーや襷（たすき）がけが通時態に相当する。音楽の世界では異なったパートを次から次へと追いかけることによって、単独では不可能な音の深みが生まれる。輪唱や対位法、カノンがこれに相当する。

シンクロナイズドスイミングでは、一糸乱れぬ同時技とあたかも1つの生きものが動いているようにみえる連続技とが交互に展開される。それは共時態と通時態との連鎖のようでもある。Miller(1978, 18-32)の生態系体系におけるsymbiosis（共生）概念も、共時態/通時態と同様の発想にもとづく内容をもつ、と考えることも許されよう。

経営主体にとっては、1つ前の「② 主観主導 iii 間主観」で述べたように、思行/考動の対象として相手の存在が必須の要件となる。その意味でお互いの意識や都合、タイミングなどが合わなくなることが問題点として指摘できる。馬と乗り手とのタイミングがずれると、馬の背中と乗り手のお尻とがぶつかり、少なくとも乗り心地は悪くなる。掛け合い漫才でも同様のことがいえよう。

わが国ではJITやJOTのように作業の前後左右に気を配り、木目の細かな連続作業をすることが得意だといわれている。またkaizenのようにチームでの定期的な作業の見直しも“声かけ”とそれに応じた共鳴側の“声出し”タイミングが問題になる(Cane, 1996)。企業同士でい

えば、経営主体の思行/考動のあり方がここでも問われる。時空を超えた経営資源への備えを過剰にすれば、ムダも多くなり経営枠を超えてしまう。逆に反応がずれてしまうと、周囲から頼りにされず、次第に“孤高体”になってしまう(Hess, 2014, 160-1)。

同質製品を製造する一連の流れ作業では、複数の経営主体同士間で相互に密接な“つながり”をもつ関係が新たな価値を生み出す。また異質な分野同士の経営主体であっても、それが異質であればあるほど、質の高い相互刺激や相互作用が期待できる。複雑に交差した連続作用では、付加価値生成を前提とした経営主体としての、信頼のおける仲間(folks)の存在が欠かせない。それが常識の範囲を超えた異質同士であればある程、困難度に応じて新鮮度も高まる。換言すれば共進化機会が増幅する(海老澤、1998、34)。

④ 過程主導

過程には、経過途中や進行経路のように、入口を出口につなぐまでの経過のような機能がある。結果としての具体的な成果と直接・間接結びつく。システム論のアプローチからみれば、設計段階では出口→入口→過程の順に、運用段階では入口→過程→出口の順に流れるようになる(Dawson, 2003; Hernes, 2014; Pall, 2000)。思行/考動モデルの成果軸では、部分最適現象の「結果」に対峙させ、全体満足現象の「過程」を対象にする。

過程指向では、大きく2つの意味を包含する。1つは過程から目的である出口へ、また過程からその過程に求められる材料やデータあるいは素材が限定される入口へ向かう形をとる。もう1つはミクロの入口→過程→出口の流れがマクロの過程の中に組み込まれる。完全な入れ子状態になる。過程モデルとして図示すると、図4のモデル1、モデル2のようになる。

過程モデル1：

① 過程→出口、入口←過程 ： ② 入口←過程→出口

過程モデル2：

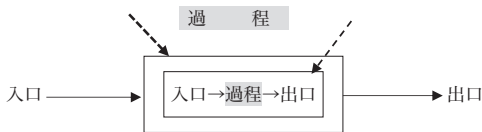


図4 2つの過程モデル

実際の過程モデルでは、図4の2つの過程モデル共に、当初予定した目標値と実績値との間に誤差が生ずる。その誤差を修正するために、出口である目標値修正と入口または/および過程修正の2つの方法がとられる。前者はフィードフォワード、後者はフィードバックがその役割を果たす。

システムの修正行動には、ある種のカオス生成を伴うことが多い。そしてそのカオスは、経営主体側の多様性吸収力(Ashby, 1956, 207)を大きくすることによって、より難易度の高い安定性へ変質させることを可能にする。言い方を換えれば、混沌という名のカオス吸収力は「②主観主導 i) “可能性”」でふれた、経営主体側の動態的可能性(dynamic capabilities)水準の高低に大きく依存する。

ブラフマンら(2014, 223-43)は、カオス対応の基本的なルールとして、次の5つをあげる：

- ・数字の誘惑に負けるな
- ・コントロールされたカオスであれ
- ・「余白」を生産的に活用せよ
- ・「異分子」を迎え入れよ
- ・セレンディピティを呼び込め

過程主導の経営主体は、予期せぬ意外性に関心をもつ。エベレスト登頂に成功した三浦豪太の話である。登頂直前の前日標高8,500メートルの最終キャンプで、夕食に礼文島から持参したウニ缶、カニみそ、塩辛、山わさびを材料に各自それぞれが独自の手巻き寿司ミックスを考案し、食した(日本経済新聞、2015.4.25)。

食後には8,500メートルの雪を溶かしお湯を沸かしお茶もたてたという。“たてた”という表現は、恐らくインスタントではないことがわかる。登山にほとんど無関係な大いなる無駄が心のやすらぎを生み、大いなる勇気、躍動感をもたらした。正式に記録し、ギネス登録も果たした。エベレスト登山には直接貢献しないアドホックな入力 of 効用、いや大いなる無駄入力の共・効用である。

過程指向と思われる大学と企業との製品共同開発事例を2つ。2つとも東京都市大学の学生達である。1つは0.5、0.7、1.0と太さの異なる3種のペン先をデザインした学生チームの話題である(日本経済新聞、2015.5.14)。多色ペンは従来からある。手帳には0.5、履歴書には0.7、宛名書きや強調したい個所には1.0という使い分けを1本のボールペンで、というのがキャッチコピーである。小生もある文具店のレジで何げなく横を向いたら置いてあって、手が伸びてしまった。セーラー万年筆では社長向け学生プレゼンテーションが実現し、商品化に結びついた。

もう1つはキッコーマン飲料が新商品のアイデアを高校、大学に向け募集した事例である。145点の応募数の中から同大の女子学生5人組の提案が採用された(日経産業新聞、2015.6.1)。商品名は「デルモンテ 花つぼみローズウォーター」で、利用者が20代のデザイナーを兼ねていることがキーになっている。ボールペンと同じコンセプトである。

開放的な過程主導の動きは、経営に“異なり”や“多様”を環境の側から取り込むのに効果があるように思える(Hernes, 2008, 128-41; Dawson, 2003, 7-28)。

⑤ 共用主導

わがままで独りよがりな唯我独尊的経営主体と、周囲の意見や考えを聴きながらも独自の思想や哲学を保有している協働体指向経営主体とを比較してみよう。“生きもの”として尊重されるのは、いずれであろうか。その答えはおのずから後者である。

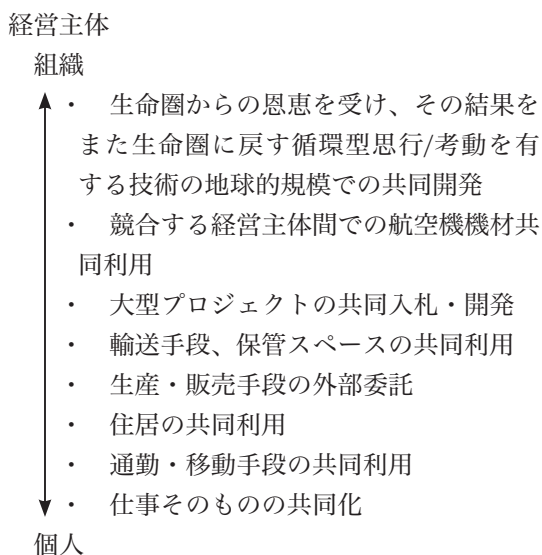
わがままな企業の代表は市場の独占化、複占化、寡占化を指向する。宗教や政治の異質性を認めない国の存在も、その傾向が強く現れる。規模の大小に限らず地球全体に大きな影響を及ぼす経営主体は、“自分のため”だけに存続する有機体ではなく、周囲と共同、協同、協働する有機体であることが望ましい。私用に特化するのではなく、資源節約にもつながる共用をも促すことが求められよう。

地球の生態系から受けている諸種の恩恵を“当たり前”のような思行/考動で、一方的に破壊し続ける経営主体は、軽蔑されることはあれ、尊敬されることはない。ここでは、ミーイズムの世界、ある意味では機械論的世界観で生きている“薄っぺらな”行動枠のことをシャロー・パラダイム、またさまざまな生きものや環境との相互作用を意識した謙虚な生命体の思行/考動のことをディープ・パラダイムとよぶことにしよう。

このディープ・パラダイムの世界では、すべての生命体がそれぞれ固有の生存価値を有しており、存続する役割を担っている。換言すれば、生命圏平等主義的共生を目指す機能である(Drengson, 1995, 74-100)。

共用の対象は個別経営主体同士での融通の他に、共同利用の場、資源、などを公有の形で保持かつ共同利用することによって、資源有効利用が可能となる(Thorne, 2011, 221-9)。具体的には次のような経営行動が対象となる。一方から他方へのワンウェイではなく、相手それも直接の関係者だけでなく生命圏全体をも含む相手との相互作用や影響を考慮した思行/考動である(Mumford, & Gustafson, 1988, 27-43; Mumford, Scott, & et al. 2002, 705-50)。個人から始まり組織に至るまでの“共同”行動をランダムに列举してみると、表2のようになる。

表2 多様な“共同”行動



マクロでは国家間、ミクロでは個人間、その間に部門間、企業間、異なった産業間、のような仕事や資源、情報、技術などの共用化が進んでいる。コア部分の垣根を取り払い、相互に支援し合うことがどの分野で可能かを話し合うことから、つまり周囲との関係をオープンにすることから、たとえ一匹オオカミであっても協働作業がもたらすプラスアルファの効果を体験できるようになる(小松、2015.5.18)。

しかしこれらの共同行動はあくまでも経営主体同士の“現在直面している”問題の利害が一致したときに成立するので、その運営については細心の注意が必要である。契約内容にずれが生じたり、契約後に環境状況が大きく変動したりすることも大いにありうる。つまり相互提携の前提条件が大きく変わる、という現象の出現である。最初から期間限定の契約であれば問題はない。しかし明確な契約のないままでの共同提携経営は、常に崩壊の危機に出会う。

⑥ 異質主導

同じ状態が続くと、その状態が当たり前になる。同じ考え、同じ価値、同じ風景、同じ文化、などは、ある意味で環境や組織、社会などにとっては安心材料になる。「今日も一日、お元気で!!」

のノリに近い。しかしその安心は、長くは続かない。

持続可能な状態を続けるためには、関係する経営主体が今ある状態とは“異なった”部分を意図的に取り入れる必要がある。その最大の理由は、いまある状態を是とするとそこに“ある”ことが当たり前になり、もろもろの機能が劣化し出し、最終的に消滅の危機に瀕するから、である。国、企業、文化、文明も同じ論理で説明できる。

弛緩には緊張が、緊張には弛緩が必要になる。両者がバランスを維持することにより、今ある現象の存在時間が長くなる。思行/考動モデルには、ある状態から距離をおきその“ある状態”を客観的に見直す離散空間が欠かせない。フォーマルにとつてのインフォーマル、ウィークデイにとつてもウィークエンドでも同じことがいえよう。本文ですでにふれたように晴天にはときどき風雨が、職場や家庭でも、ときに緊張感を伴う非日常が必要になる。異質はまさに良質で高質の状態を確保するための必要条件になると考えられよう。

“曖昧度”を含む満足化基準の効用

共同行動の基本は、あくまでも相互に保有している資源同士の相互補完とその付加価値化である。経営主体同士の経営努力の変化度合や契約時には射程距離外にあった経営主体の登場によって、契約が崩れてしまうことがある。“信頼関係”の事前確認が必須の条件になってこよう。クローズドな世界での“部分最適化”が生む、一種の“浦島太郎化”である。

外部委託については、委託する側と受託する側との契約関係が“乾いた”ビジネス関係にあることも散見される。相互の付加価値形成に必ずしも結びつかないこともあることを付記しておきたい。ホンダ系部品メーカーのケーヒンは中国や東南アジアで生産していた部品組み立てを日本の工場に戻した。製造時間の短縮や自動化を中心とした生産技術の進化促進、個別ユーザー要望への対応、などが主な理由である（日

経産業新聞、2015.4.6）。福井県の優良企業である、株式会社松浦機械製作所や福井鋳螺株式会社では、海外を含む委託先企業の豹変の怖さを目の当たりにして、非効率的であることを承知のうえで、徹底した内製化を経営戦略の柱の1つにしている。逆も真なり、である(Lizardo & Pirkey, 2014, 45)。

保有資源を極力少なくし、臨機応変に“動ける”いわゆる「身軽な」企業は、バーチャルカンパニー (virtual company) の名前の元に一時期、最先端の経営行動として話題を提供した。その背景には①必要とする資源をすべて手元に保有する必要がなく、費用負担が軽減される、②保有資源の軽減が費用の低減を生み出し、利益増強に結実する、③相互に得意な機能に特化して、その特化機能を相互に利用できる、などである。極端な例では、メーカーでありながら工場をもたない経営が話題になった。

本社では戦略意思決定を行い、実際の製造は外部企業に委託する、といういわば“私、考えるヒト、あなた作るヒト”の二分法に帰着するモデルになる。これが国の枠を超え、計画をたてる側とその計画内容を海外の工場に委託し、それを受託する側とに役割分轄するパターンが一般的になってきている。

グローバル化の1つの行動モデルは国際分業の徹底である。お互いに相互補完を保持しながら部分最適が達成できるという、いわば理想的な相互依存関係あるいは共生関係の実現が理念としてあげられている。

しかし現実には、取引契約が取り交わされた時点での環境状況や当事者同士の価値基準などが恒久的に続く保証は、まったく存在しない。時宜を考えながら経営主体のあり方を考えると、取引の相手を定期的に見直すことが必要となる。最適解は実現するはずもない。

その一方で手元に資源を“持った”としても、設備投資に見合う事業展開ができるかどうかは不明である。経営計画の実行段階では、手元にある資源は即利用可能なので、充足度は増す。しかしその反面、重たい資源が経営戦略の幅を

狭めることもまた、日常的に起こる。“持つも、持たざる”もまた地獄なのである。

最適解が実現しないとすれば、次善の策として有効なのは、“ほどほど”感のある、満足解であろう。満足解では厳密な枠を設定するのではなく、一定の弛みや緩みをもつ弾力性を判断基準に加えることができる。経営主体の思行/考動に幅が生まれ、“一か八か”の賭けは回避できる。

おわりに

経営主体の思行/考動の基本は、ある状態を固定化するのではなく、変動化することにある。しかもその変動の妙は、思考と行動とを相互に刺激しながらつまり思行と考動とを連鎖させながら、恒常的な変態を繰り返すことにある。生きものの進化には相容れないようにみえる2つの価値を結びつける力がある。

宇宙誕生から生命進化までを包括する理論に自己組織化がある。プリゴジン(1990, 146-9)は、平衡条件下という一種の秩序下のもとにあった熱力学の考えかたを平衡から遠く離れた非平衡条件のもとへ拡大した。その非平衡条件が次の平衡条件を生むものになる、という考え方である。ある種の組織化の動きである。自分で自分を生み出す自然現象であり、自己組織化につながる。

異質な思行/考動を遮断する同質思行/考動は、安定した均衡状態を維持することになる。つまり非平衡思行/考動への自己組織化の途を阻害する。無秩序はさらなる無秩序のためではなく次の秩序のために、その秩序はさらなる自己反省、そして次の無秩序を誘致する。破壊はさらなる破壊のためではなく創造のために、不安定は不安定のためではなく安定のために、不均衡は不均衡のためではなくさらなる均衡のために必要となる。

それぞれの原子や分子、細胞などは攪乱要因であると同時に組織化要因でもある。まさしく“集まり散じて、散じて集まる”思行/考動が基盤になっている。宮田(1996, 20)はこの一

連の流れを偶然と必然の両立という表現で表している。

倉本(2015.8.23)の言葉を借りれば、富良野での当ての無い廃屋めぐりが結果として“想像力”を生み出すのに役に立ったという。彼はそれを“無為の効用”とよんでいる。われわれの言葉では、無為の有為化ということになろう。有の否定はときに必要となり、無の肯定を促す。ついで次段階に向かうためにその無を否定し、有の肯定段階に入る。時間のずれはあるものの、有と無との連続許容が通時態のカギとなる。

現在までのところ“異”や“複”への取り組みに成功している企業の1つは、ヤマト運輸であろう。“おやっ!?”と思うようなビジネス、それも気づきそうで気づかなかった分野への進出である。3つある。1つは貨客混載型バスの就行である。長距離路線に使う45人乗りバスの後部座席を外し、貨物室を設けた。貨客の混載は効率的な荷物の輸送や輸送コストの節約も可能にする(日本経済新聞、2015.7.20、日経エコロジー、2015.8)。2つめは楽天とのインターネット通信販売分野での業務提携である。商品の受け渡しがコンビニの店頭で可能になる仕組みを提供した(日経産業新聞、2015.7.7)。3つめは宅配の配送網を利用した高齢者用の見守りと買い物支援サービスの提供である(日経産業新聞、2015.6.2)。

異なりへの挑戦は、シャープとカシオとの経営行動比較でも、メディアで比較されることがある。成功体験から脱皮できないで、変態機会を失うことが多くみられるシャープの経営道と比べてみてもカシオには活力があり、積極的な“異なり”の取込みには学ぶことが多い(竹田、2015.7.7)。

経営主体としての倉本、ヤマト運輸、カシオとそれぞれ主体の質やサイズは異なっても、好奇心とその好奇心を既存の資源と連動させながら結実させていくプロセスは、まさしくここでの思行/考動の取込みと連動させることができる。

図2で示した経営主体の思行/考動モデルで左

下の同一閉に経営主体を当てはめてみると、異一開の展開方向には選択肢として、大きく下から上へ、左から右へ、左下から右上への3つの方向がある（日経産業新聞、2015.2-8～18）。

いずれの方向でも現状の壁を破るのには、経営主体の思行/考動の革新(innovation)が鍵になる。時代を先導するのは正常値ではなく、異常値あるいは異端であり、当たり前でない状況を経営主体がつくり（作り=make、造り=construct、創り=create）あげていくことが肝要となる(Prahalad & Krishnan, 2008, 37-8; Andriopoulos & Dawson, 2009; Lundvall, 2013, 21-70; Bilton, 2014, 128-44; Christensen, 2000, 39-59; Morris, 2006, 113-27; Bilton & Cummings, 2014; Schiuma, 2014, 346-65; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993, 293-321; Thorne, 1992, 210-32)。

革新をつくりあげていく過程では、坂道を一気に駆け上がっていく方法と段差のある階段を一段ずつ上っていく方法の2つの選択肢がある。経営主体にとっていずれかあるいは部分的に両者を選ぶかが課題となる(Kung, 2014, 189-210)。

生態系の中で活動を続けている経営主体にとって、最適行動に遭遇することはめったにない。あったとしても、それはすぐ目先のできごとであるにしか過ぎない。自己中心の資源有効利用が確実に確保できる場合には、すでに述べてきたように部分最適を目指した思行/考動で可能となろう。

しかし現在の生命圏のなかでは、他との摩擦を起こしながらもそれぞれの経営主体がもつ智慧をしばり、異質で広域の空間に立ち向かいながら、ときに自己反省を含めて狭域で安定した空間で休憩することになる。その際、複合性のある専門領域を意識した利他的行動も必要となろう。異なった経営主体間との智慧の交換が効を奏する。そこで得られる解は、部分ではなく現状で認識できる範囲の全体“満足な解”である。考えてみれば、現実世界の経営で永久に実現できない“最適”解を求めても実現できるはずもな

い。その結果未達が恒常化し、欲求不満が重なり、経営主体としては不健全な生き方をすることになる。適度な目標を設定しその設定値を達成したのち、次の階段を目指すというのが現実的な解になろう。音楽でいえば、moderate（穏やかな、節度を守った、ほどよい程度）な目標設定である。

倉本の経験談である。富良野という知らない土地で、地元の住民にとっては当たり前の生きる常識が、本人にとっては体験したことのない“非”常識にとって代わり、目からうろこが落ちたという（日本経済新聞、2015.8.23）。地元住民の“知っている”ことの提供が単に知識が与えられたということではなく、智慧となって自分の体内に浸透してきたということかもしれない(Aubrey, & Cohen, 1995, 13-26)。智慧には知っていることを“上から目線”で教えるというよりは、問題を共に考える協働が作用する。経営主体にとって智慧創造の貴重な体験が地元住民から得られたことになる。

周囲への眼を配ることは、自分を無視することではない。あくまでも自分がコアである。コアの役割はコアの存在を認識しその質を高めながら、同時に周囲つまりより広い部分である“他”への配慮を保持することでもある。つまり利己と利他を並列におき、ときにその比重を変えながら動的に均衡を保つことが肝要となる。“利己他”の同時実現、それも枠を弾力的に可変させる逞しさをもった利己他の達成が経営主体の重要な課題になる。

モザイク模様の1つのピースを一人の人間のピースに例えれば、自分独自の個性がモナリザの絵の特定部分を支えることになる。そしてときにはそのピースが他の経営主体のものと重複することが予想される。その時には余裕をもって形と色の異なった別ピースの準備を考える。自己の弱点を他の経営主体に補強してもらう安易な方法がある。しかし自助努力をすることなく、一度その依存関係ができあがってしまうと、そのチャンネルは次第に硬直化し、思行/考動のダイナミズムが損なわれる。誰と何処と

つながるのかを常に思行/考動の前提としてもつことがイノベーションの定常化にとって必要となろう。そのためには、まずレジリエント(resilient)な能力を身につけることが肝要である(Reivich & Shatte, 2002, 9-30; Gratton, 2014, 1-2, 105-6; Hess, 2014, 30, 57)。自者磨きだけではなく、他者磨きの促進にもつながる(Holbeche, 2015, 22-3, 51)。

ここでいうレジリエンス(resilience)の語源は、

OF: resilir, L:resilire

re- + salire = to jump の意味をもち、足を揃えての跳躍、突出した跳ねる姿勢、孵化直前の胚の心臓のことを表す。生命の源泉につながる。日本語では「逆境力」(ライビッチ、シャッター、2015、帯の標語)、「強靱性」「回復力」(読売新聞、2015.3.17)、弾性などの呼称が与えられている。

レジリエンスの領域には、

- ・ 企業内部相互刺激水準を高め、
- ・ コミュニティとのつながりを保ち、
- ・ グローバルな問題に立ち向かう、の3つがある (Gratton, 2014, 13-6)

本稿での経営主体には、“資源の有効利用”という視点から、資源消費者・利用者も当然のこととしてその一員に加わることになる。モノを大事にしない経営主体については、本稿でもおりに触れてきた。最近マスメディア等で話題になっているできごとを2つ紹介する。

1つは、ヴィクトリア大学Darimontらの研究チームの“人類は他の動物を過剰に殺し続けるスーパー捕食者である”という分析結果である (Darimont, et al. 21 Aug. 2015, 858-9)。同研究チームは、地球上に住む2125種の動物捕食パターンを分析し、人類による他の動物殺戮パターンの異常性を指摘する。人間以外の他の捕食者に比べて、漁業では14倍、狩猟では9倍もの高さである。それも繁殖期にある大人の獲物や、娯楽目的のハンティング、底引き網での根こそぎ漁法、などが生態系のバランスを損ねる重大な結果を招きつつあるという。積み木崩しが始まっている。

コモンズの悲劇(tragedy of the commons)の地球的規模での発生予兆である。本稿の流れでいえば、過度に“わがまま”な経営主体は、“生かされている”ことを忘れ、しかも不特定多数の広領域に大きな影響力を及ぼす1片になりつつあることを見て見ぬふりをしているとすらいえよう。思考と行動とを見直し、“異なり”と“広がり”を意識した健全な思行/考動の萌芽が緊急かつ重要な課題になっている。

もう1つは倫理的消費者(ethical consumer)の動きである。現状ではどちらかというと、トヨタ自動車やイオン、セブン& アイ・ホールディングス、ファーストリテイリング、三越伊勢丹ホールディングスなど大手企業の経営主体が“エシカル”の中心になっている (日本経済新聞、2015.8.31)。しかし中堅中小規模の経営主体でも世の中の動きを冷静にみつめ、環境保護に直接間接貢献する商品や製品選択に関心をもつ動きも徐々に表面化してきている。

わがままで私利私欲にまみれた経営主体が形を変えた新しい思行/考動パターンをもつ動きが生起しつつある。いま経営主体に求められているのは、宇宙生態系のなかで生かされている“生きもの”であるという意識を、思行/考動の中に埋め込むことであろう。

経営主体のパワーがアップし、強靱性が高められ、周囲と連動する範囲が広がれば、図2で示した上下左右の動きが左下の同質で狭隘な空間から次第に異質で広域な右上の空間に向かって動き出す(Zhang, & Bartol, 2010, 107-28)。その場合レジリエントなパワーを蓄えるために渦巻き状に戻りしかもエネルギーを減ずることなく、周辺を巻き込みながら前に進む動作を繰り返す(Czarniawska, 2008, 95)。その際、既存の学習成果結果から、それが成功体験であっても失敗体験であっても、学びをとおして自己再新の機会をつくることが望ましい(Bilton, 2014, 137-41)。

いまわれわれ経営主体にとって欠かすことのできない基底には、いみじくも堀場 (2015.1, 72-3) が強調しているように、厳密に収益を

管理する堅実性と損益を無視する突破力との自己矛盾を乗り越える、相反する2つの力を蓄えることが望まれている。矛盾を両立させる哲学、論理、発想などが求められている。同と異、狭と広、閉と開、静と動などは、敵対関係にあると考えれば相容れない関係になる。そうではなく並立関係にあると考えてみればどうであろう。一方だけでは、すでに「経営主体の“問”思行/考動特性 曖昧度が影響する全体満足現象」で述べてきたように、長期存続は不可能である。お互いに相手を必要としている。相容れない相手がいて、あって、認め合うことによって、経営主体同士の連続性を語り合うことが可能となる¹⁾。

境（さかい）をもちかつその境を超える

経営主体の5つの要諦

われわれにとって未来は、どこまでの期間をとるかによって異なるけれども、すべて正確に予定することは不可である。正確に予知できたとしても部分的にしか分からない。つまり未来には現在の延長線上にある未来とその延長線上にはない未来の大きく2つがある。

前者は現在の継続的な時間の流れの先に未来があり、後者はクレバスや鉄の壁などで現在と未来とが遮断されている状態である。実際にはこの継続と遮断の両者が同時に発生しているとみなすことができよう。経営主体にとってまずこの両者の存在を認識することが必要となる。

特に時間の断絶については、未来に何が起こるか分からないので、あらゆる事態を事前に想定して準備することは不可能であり非現実的である。せいぜい変化の予兆があるときあるいは兆しを感じたときに素早く対応する方法しかない(Tushman, O'Reilly, & Harreld, 2015, 250-70)。経営主体単独での対応が可能かもしれないけれども、複数の経営主体間で資源共用しながら協働でコトにあたることを想定することは共生の生きものにとって必要になってこよう。

経営主体単独に比べて複数の経営主体が相互にもつ資源を共用すると、個別の利用可能自由度は悪くなるけれども少なくとも選択肢の数は多くなる。異なった情報が脳を刺激し、単独では想定外のアイデアや発想が可能となる。

本稿でとりあげてきた経営主体の思行/考動は、単純化指向と複雑化指向とに大きく分けることができる。そして両者は動きのない絶対的な枠をもつのではなく、より健全な生存可能性を求めて進化する、相対的で動的な動きを伴う存在であるという論議は可能であろう。しかも生態系のなかでは、あらゆる存在物が相互につながっている恒久過程のなかのある地点に位置している、と考えることも可能であろう。

以下ではこれまでの分析を経て、未来指向主体の経営に求められる要諦を5つ提示してみたい。しかもその5つは1+4の関係にあり、メリーゴーラウンドの中核にある1と周辺を囲む4である。その5つとは 車軸である中核の①包摂性、そしてその車軸を支える②多様性、③異質性、④連続性、⑤協働性の4つの輻（や）、計5つ、である。

① 包摂性

単純化—複雑化の流れの基準は、左側がステレオタイプ化あるいはマニュアル化、定常化、右側が曖昧化あるいは混沌化、非定常化が標準的な呼称になる。パラドックス両極にある要素が反発しながらも相手を相互に包み込み相補し合うことが、根本原理として機能する(Mowles, 2015, 29-50)。つまり経営主体思行/考動力の“違い”を許容し違いを超えた合生（ごうせい）する力の程度によって、変化する。この説明原理として、次のような一連の流れが効果的であるかもしれない：

ある(being)から なる(becoming)へ、

なる(becoming) から する(doing)へ、

する(doing)から ある(being)へ、・・・

つながりの“左側を経て右側へ”が1つのパラダイムを形成する。ある(being)からなる(becoming)については、プリゴジン（1984、24-5）によって、静的な動力学を存在(being)、

動的な熱力学の記述を発展(becoming)とする2つの物理学の間が『存在から発展へ』の中で論じられている。また同様の議論は、Whitehead(1978, 22, 23, 45, 65, 166)によっても展開されている。本稿ではこのbeing, becomingの2つに、主体の意識を明示的、能動的に表す“する(doing)”を加えて、ある→なる→するとして表現することにした。

大野(日本経済新聞、2013.7.12)は「生き方の価値」のなかで、存在すること(being)と行動すること(doing)をとりあげている。彼によれば、行動すること(doing)のみに価値基準をおくといつも何かを達成することに追われ、精神的安定を失い鬱(うつ)になる危険性がある、という。そして、ときにただ存在する(being)ことに価値をおくことの意味を説く。基本的には主体の意識水準が無意識から受動系意識へ、次に受動系意識から能動系意識への流れをとりながら、ときに“無”になることの重要性を説く。

ある から なる、なる から するという2つのパラダイムシフトを経て、単純系から複雑系へ難易度をあげる。そして達成した複雑系での学習を経験するにしたがい、その複雑系が高次の無意識水準あるいは受動系水準として定着することを可能にする(Nayak & Chia, 2011, 55, 84)。そのおおよその流れは図5に示されるようである：

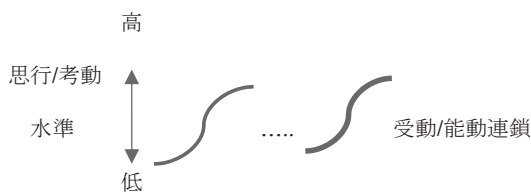


図5 思行/考動水準の受動/能動連鎖イメージ

パラドックスの包摂では、ゆらぎつまり拡散(divergence)の大きさが収斂(convergence)の程度を決める。小さな収斂では“質の高い”思行/考動は期待できない。拡大均衡は自己を超越する能力によって達成可能となる(Oliver, 2014, 325-45; Hall & Grant, 243-5)。一般的

な言い方をすれば、相反する現象の存在が経営主体の長期安定をより確実なものにする。

具体的には、安定のために変革が、変革のために安定が必要となる(Mowles, 2015, 245-71)。同様に形態生成(morphogenesis)のために形態状態(morphostasis)が、そして形態状態のために形態生成が求められる (Archer, 1995, 15-6, 75-9)。維持と変革の相互補完ともいえる関係である(Smith, & Tushman, 2014, 121)。

パラドックスの包摂の根底にあるのは、ある状態が流れているとき、その状態に棹をさす行動である(O'Connor & McDermott, 2014, 121)。晴天という安定のなかにそのスムーズな流れを妨げる突然の嵐や交通手段の麻痺のような現象を意図的にしかも無計画に発生させることも、ときに必要となる。フローとストックとの関係でいえば、いずれか一方だけでは経営に限らず資源管理の立場からみても、バランスに欠ける。いずれにも過度に片寄らない、たとえ片寄ったとしてもシーソーゲームのように元に戻る余地、つまり弾性力(resilience)を残す仕組みの設計が肝要となろう(Abraham, 2015, 49-76)。

パラドックスの包摂では、長期的な自己肯定を確保するために、短期的な自己否定をとおした経営存続性の確保が生命有機体の立場からみても欠かせない(Sterman, 2015, 51-80; Bishop, 2012, 4)。その際、経営主体には現状の自己思行/考動を脱皮、変態させる新奇性を意識的に創造することが求められてこよう(Feist, 1998, 290-309; Wilson & Proctor-Thomson, 2014, 216-21; Utterback, 1994, 130-5, 224-5)。

② 多様性

経営主体がもつ潜在能力を顕在化させることによって、周囲との関係に変化がおきる。たとえ潜在能力があっても顕在化させなければ、“宝の持ち腐れ”に終始する。

川合(日経ビジネス、1997.1.27)によれば、自分の工程のみに関心をもち前工程のミスに知らない顔をするヒトは、助け合いや互助の精神

に欠ける。また身近なヒトにサービスできないヒトが客の立場にたったり、開発やものづくりに関心をもったりできるはずがない、という。

困っている問題は経営主体同士が智慧を出し合い助け合うことによって、相互の触手が結合し、不可能を可能にする。あらかじめ規則で決めておくのではなく、自分の周囲にセンサーを張り巡らしミスや遅れを支援する。川合は経営不振の企業のことを自己中心病企業と名づけている。先の「① 包摂性」で述べたbeing→becoming→doingの流れに当てはめてみれば明らかのように、経営不振企業はbeingにとどまっており、活きる世界からはほど遠い存在であることがわかる。

多様性の枠は自助努力のみではなく外部からの刺激によっても質量ともに変化させることが可能である (Page, 2007)。環境多様性>経営主体多様性の不等式の関係を経営主体多様性=経営主体多様性という等式の関係、それも従前よりは上位のレベルでの等式に向かって思行/考動することが望まれる。一元性から二元性、二元性から多元性という一連の複雑性追求の遺伝子を経営主体がもつことも一案かもしれない(Irgens, 2011, 23, 57-8, 62, 78, 130-1; Smith & Graetz, 2011, 176-97)。

③ 異質性

“異なり”の反対、“同なり”は同期、同窓、同郷に典型的にみられるように、新しさはない。過疎や限界集落の学校に転校生が編入してきたケースを想定してみる。静かな池や湖にいきなり小石が“ポトーン”と投げ込まれた状況をイメージすれば分かりやすい。このとき、水面に変化がおこり周囲がざわめく。異質性との遭遇である。それまでの穏やかな雰囲気の中に緊張感が走り、暗黙のうちに違和感が共有される。このような現象は、文化や文明、技術、企業、工場、商店などあらゆる分野で起る。

“同”質は安心を醸成し、“意識”しなくても済む無に近い状態を定常化させる。思行/考動の内容は経営主体が気づかないうちに次第に陳腐化していく。経営主体の健全性を維持するため

には、相互のいどう（異同）つまり移動がときに必要となる。“同”にとって、ときに“転校生”に相当する“異”の注入が必要となる。昔を振り返って懐かしみ、気持ちを奮い立たせ明日からの糧を得る安らぎ効果が“同”にはある。静かな池や、湖、温暖な気候も同様である。

中国の古典のなかに、五日に一度の風や十日に一度の雨が天候の付（たたずまい）を確かなものにし世の中の安寧を整える、という意味の言葉がある。作物の収穫にとっては晴天ばかりではなく時に風が時に雨が必要である、ということを含意している。風や雨が恵みの元になる。この論理にしたがえば、安定や秩序を維持するために一時的な不安定や無秩序の役割が欠かせないことになる。

同質性は安寧性をつうじた単純性追求につながり、微妙なアイディアや複雑な理論形成にとっては少なくとも推進要因にはならない。異なりを意識しながら第三の色や匂い、味などを享受することによって同質性を超えた不慣れな違和感、そしてわずかの好奇心、試行錯誤が始まる。

④ 連結性

本文でふれたミラーの一般生命システムでは核のレベル1から始まりレベル7の超国システムまで、相互に“つながって”全体を形成している。しかし同時にミラーは2つの問題点を指摘する。1つは一般システムが生命システムのすべてのレベルに適応可能な記述でなければならない。しかし個々のレベルの機能が正確に記述されることはなく、しかも他のレベルのシステムとの関係も正確には分析されることもない。

他の1つは、一般生命システムが知性のある一般の人たちを対象に提供されるものであり、特定の専門家を対象とした内容にはなっていない。それは個別専門が異なれば理解度に大きな差異ができるので、いずれかの専門家を対象にすることはできないからである(Miller, 1978, 4-5)。

専門家を大きく分けると特定専門家(specialist)と専門職(profession)とに分けるこ

とが可能であり、後者のprofessionは、すでに本文でもふれたように以下のようなルーツをもつ：

profession = pro-(before) + -fess(fateri = confess)

つまり公の前で告白し、…であることを表明、実証することを意味する。このことから複雑な社会現象を特定分野に限定した専門家がその現象や問題の所在を探ることは、現実には不可能になる。分野の異なった複数の領域を極め、その広がりから周辺領域をも射程距離に置くことによって、軸足の複合化が初めて可能となる。

連結を支える因子はお互いに影響し合う。その影響度合いの強弱はあるにせよ、認識がどの程度まで可能かどうかは不明である。生態系全体にまで空気のように何かが連続的につながっている、と考えることのほうがごく自然であろう。生態系全体にまでつながっていることを前提に、今、ウツボとハタとの関係を連結の流れでみてみよう（西、2015.6.6.）。

1. ハタが休息しているウツボの岩穴のところまでくる（餌のいる場所がみつかったことを知らせに）。
2. ウツボの顔の前で、首を振って“餌のある場所がみつかった”合図をする（首振り第1回）。
3. ウツボが岩穴から出て、ハタの後を追う（ウツボは思う。“餌にありつけるかもしれない”と。）
4. 小魚の隠れている隙間にくると、ハタは先ほどとは違った首振りで小魚の隠れ場所をウツボに教える（首振り第2回）。
5. ウツボは教えられた岩穴の隙間で小魚を捕獲する。とらえ損ねたり逃げたりした小魚は、その場で待ち受けているハタの餌になる。

この一連の流れのなかで、連結行動として興味のあることが2つわかってきた。それは、ハタとウツボの獲物捕獲率とがほぼ同じであることと、それぞれが単独で行動するよりも5倍の確率での捕獲が可能になっている、ということ

である。しかも本来夜行性のウツボがハタのお誘いがあれば、日中でも狩にでかける、という習性のあることも分かってきた。“契約書なし”の暗黙の連結行動が付加価値を生む。この後の「⑤ 協働性」とも連動する。

理解度を高めるためにミラーの生命システムでいえば、特定のシステムレベルのドアを一度閉めて内部の因果関係をまず把握する。次いでシステムの一部を開き外部からの異質で多様で因果関係の不明な因子との相互作用の解明に入る。その際、経営主体同士のもっている智慧の交換が有意になる。ある意味では開かれた智慧のネットワークが機能するようになる。

連結の有効性を高めるためには閉と開との連鎖が効を奏する。環境と連動する経営主体の触手の数は臨機応変に増減する。しかもそれぞれの触手の機能品質は可変であり、進化、退化を繰り返す(Aalbers & Dolfma, 2015, 87-8)。空間の広がりでは、ミクロの個人間から始まり、マクロの国際間にまで対象となる。つまりローカルからグローバルまでが連結の対象となる。国の制約を超え地球的規模での相互浸透が可能となり、それに伴い経営主体の数も無尽蔵に増大してくる。おのずから思行/考動の倫理基準や“生きもの”としての尊厳が問われることになる(Tomlinson, 1999, 194-5)。

経営主体同士は、まず $l=1$ から始まる。それが $l=n$ あるいは $n=1$ 、さらには $n=m$ のように、相手の数が無尽蔵に増大する。しかしどこかで主体としての限界に直面し、その組み合わせ数は成熟から次第に減衰していく。

当事者同士の、ある意味では、利己的で狭隘な範囲のみの充足を指向する経営主体がもつ、看過してはいけない因子がある。それはマクロの分野であり直接の利害関係のない利害関係者のことである。環境全体あるいは資源全体の動向にかんしては、無関心を装うことが可能なので認識の外側におくことにより、“知らないふり”を決める。地球的規模で進んでいる病理現象として、資源枯渇や環境破壊、富の偏在、貧富の差の拡大が山崎によって指摘されている

(読売新聞、2014.10.26)。

個は全体から生かされる存在であり、全体を生かす存在でもある。しかも個同士は相互に連結しながら全体の大きさ形成の決定要因になっている。生命圏の世界では存在している諸器官それぞれが固有の役割を果たしながら、相互に影響し合って生きていることを忘れてはならない。

⑤ 協働性

経営主体は単独での思行/考動の他に複数での思行/考動も必要である。むしろ単独を核にしながらきょうどう（共同、協同、協働）を意識することによって、相互刺激や相互支援の機会が得られ、単独では不可能な付加価値形成やシナジー効果生成が期待できる(Ostron, 2008, 38-45)。集団や組織行動では、どのような相手と協働するかによって、プラスにもマイナスにも作用する(Sawyer, 2008, 43-56, 73-4)。その相手は、個人間、集団間、部門間、企業間、組織間などミクロからマクロまで、また業種もライバル関係にある同業種から異業種に至るまで諸種ある(Schilling & Phelps, 2007, 1113-26)。

元来、直接の利害関係にない社会との間でも公益やコミュニティ振興などで協働が生まれる(Domenico, Tracy, & Haugh, 2009, 887-907)。環境の側にある社会5WIH(why, what, who, when, where, how)を意識しながら共鳴するタイミングをどのように採るかが問題となる。

協働の基本は相補や相互互惠の関係にある。硬直的、恒久的、安定的な関係ではなく、離散・集合を繰り返すことによって、持続的成果が得られる。ある意味では、開放系のなかで暫定的な共生関係を形づくるので、経営主体の規模の大小や歴史、業種業態などの違いを超えた不安定な中でも協働は機能する (Ehls, 2014, 49-53; Eikhof, 2014, 277-9)。

パートナーという言葉が使われることの多い元請、下請け、孫請け関係は、協働しながらも力関係に大きな違いのあることが多く、現実にはパートナーからはほど遠い。系列に組

み込まれている協働は平等ではなく片寄った不平等の関係にあることは否定できない。協働の基本は偏利共生ではなく共利共生にある(Andriopoulos & Dawson 2009)。時空のタイミングがうまく合えば、単独の領域を超えた共鳴行動が起こる(Boyatzis & McKee, 2005, 20-2, 25,26)。ときに戦略提携につながる(Adler & Norrgren, 2004, 54-68)。

協働では個々の経営主体の得意技を中心にした独自性や自主性、選択性の保持がキーとなろう(Selsky & McCann, 2010, 182)。運河やパイプライン型のような協働は、自由度の少ない歪んだ依存関係にあり、ある意味で“強制型”協働であり、“共生型”とは程遠い。凹と凸とが連動し、相互に補完し合える協働が望ましい。経営主体間の思行/考動に誤差が生じたときには、臨機応変にしかも弾力的に協働先を変える戦略が必要となろう。そして、その行為が経営の創造性を生み出す元になる(Eikhof, 2014, 279-82; Austin, 2000, 36-7)。

[註]

- 1) 本稿での基本命題の1つに“逆もまた真なり”がある。これを応用して思行/考動の逆を考えてみると、行思(こうし)、動考(どうこう)となる。つまり“行いながら思い、動きながら考える”となる。この一連の流れを応用した経営主体は、“瞳孔を大きく開き、公私の刺激を連動させる”こともまた一計かもしれない(まだらな拍手と冷たい目線が押し寄せてくるので、幕引きとする)。

[参考文献]

- Aalbers, R., & Dolfsma, W. 2015, *Innovation Networks: Managing the networked organization*, Routledge.
- Abraham, P. E. 2015, *Cyberconnecting: The three lenses of diversity*, Gower Publishing.
- Adler, N., & Norrgren, F. 2004, *Collaborative Research: strategic intents and actual practices*, in Adler, N., Shani, A. B. (Rami), & Styhre, A. *Collaborative Research in Organizations: Foundations for learning, change, and theoretical development*, SAGE Publications.
- Andriopoulos, C., & Dawson, P. 2009, *Managing Change, Creativity and Innovation*, SAGE.
- Archer, M. S. 1995, *Realist Social Theory: The morphogenetic approach*, Cambridge University Press.
- Ashby, W. R. 1956, *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons.
- Aubrey, R., & Cohen, P. M. 1995, *Working Wisdom: Timeless skills and vanguard strategies for learning organizations*, Jossey-Bass.
- Austin, J. E. 2000, *The Collaboration Challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*, Jossey-Bass.
- Bilton, C. 2014, Learning to Fail: Lessons from happenstance, in Bilton, C., & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Bilton, C., & Cummings, S. 2014, A framework for creative management and managing creativity, in Bilton, C., & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Bishop, J. 2012, *The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise*, Earthscan.
- Boyatzis, R., & McKee, A. 2005, *Resonant Leadership*, Harvard Business School.
- Brown, L. R. 2011, *World of the Edge: How to prevent environmental and economic collapse*, Earth Policy Institute.
- Cane, S. 1996, *Kaizen Strategies for Winning through People*, Pitman.
- Christensen, C. M. 1997, *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D. A. 2014, Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, in Mumford, M. D. (ed.) *Leadership, Creativity, and Innovation, Vol. III*, SAGE Publications.
- Cordes-Berszinn, P. 2013, *Dynamic Capabilities: How organizational structure affect knowledge processes*, PALGRAVE MACMILAN.
- Czarniawska, B. 2008, *A Theory of Organizing*, Edward Elgar.
- Darimont, C. T., Fox, C. H., Bryan, H., M. & Reimchen, T. E. Aug. 2015, The Unique Ecology of Human Predators, *SCIENCE* 349 (6250).
- Dawson, P. 2003, *Reshaping Change: A Pro-*

- cessual Perspective*, Routledge.
- Domenico, M. D., Tracy, T. P., & Haugh, H. 2009, The Dialectic of Social Exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration, *Organizational Studies*, 30(8).
- Drengson, A. 1995, Shifting Paradigms: Front technocrat to planetary person, in Drengson, A., Inoue, Y. (eds.) *Deep Ecology Movement : An introductory anthology*, North Atlantic Books.
- Durning, A. 1992, *How Much is Enough? : The consumer society and the future of the earth*, W · W · Norton & Company.
- Ehls, D. 2014, *Joining Decisions in Open Collaborative Innovation Communities: A discrete choice study*, Springer Gabler.
- Eikhof, D. R. 2014, Transorganisational work and production in the creative industries, in Bilton, C. & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Feist, G. J. 1998, A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity, *Personality and Social Psychology Review*, 2(4).
- George, S. 1977, *How the Other Half Dies: The real reason for world hunger*, Penguin Books.
- Gratton, L. 2014, *The Key: How corporations succeed by solving the world's toughest problems*, McGraw-Hill.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006, The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4)
- Hall, R., & Grant, D. 2014, Creativity in Leadership Development, in Bilton, C. & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Helfat, C. E., et al. 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell.
- Hernes, T. 2008, *Understanding Organization as Process: Theory for a tangled world*, Routledge.
- Hernes, T. 2014, *A Process Theory of Organization*, Oxford University Press.
- Hess, E. D. 2014, *Learn or Die: Using science to build a leading-edge learning organization*, Columbia Business School.
- Holbeche, L. 2015, *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*, Kogan Page.
- Irgens, E. J. 2011, *Pluralism in Management: Organizational theory, management education, and Ernst Csisser*, Routledge.
- Klein, N. 2000, *No Logo*, Westwood Creative Artists.
- Kung, L. 2014, Leading for Creativity in Turbulent Times, in Bilton, C., & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Lizardo, O., & Pirkey, M. F. 2014, How Organizational Theory Can Help Network Theorizing: Linking structure and dynamics via cross-level analogies, in Brass, D. J. (eds.) *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks Research in the Sociology of Organizations*, Volume 40, Emerald Group Publishing.
- Lomborg, B. 2001, *Skeptical Environmentalist: Measuring the real state of the world*, Cambridge University Press.
- Lundvall, B-A. 2013, Evolution, development, and key issues in Fagerberg, J. , Martin, B. R., & Andersen ,E. S. (eds.) *Innovation Studies: Evolution & future challenges*, Oxford University Press.
- McKibben, B. 1989, *The End of Nature*, Marsh & Sheil.
- Morris, L. 2006, *Permanent Innovation: The definitive guide to the principles, strate-*

- gies, and methods of successful innovators*, Innovation Academy.
- Mowles, C., 2015, The Paradox of Stability and Change: Elias' processual sociology, in Garud, R., Simpson, B., & et al., (eds.) *The Emergence of Novelty in Organizations*, Oxford University Press.
- Miller, J. G. 1978, *Living Systems*, McGraw-Hill Book.
- Mowles, C. 2015, *Managing in Uncertainty: Complexity and the paradoxes of everyday organizational life*, Routledge.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. 1988, Creative Syndrome: Integration, Application, and Innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1).
- Mumford, M. D., & Scott, C. M., et al. 2002, Leading Creative People: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, 13(6).
- Nayak, A., & Chia, R. 2011, Thinking Becoming and Emergence: Process philosophy and organization studies, in Tsoukas, H., & Chia, R. (eds.) *Philosophy and Organization Theory, Research in the Sociology of Organizations, Vol.32*, Emerald Group Publishing.
- Nooteboom, B. 2009, *A Cognitive Theory of the Firm: Learning, governance, and dynamic capabilities*, Edward Elgar Publishing.
- O'Connor, G. C., & McDermott, C. M., 2014, The Human Side of Radical Innovation, in Mumford, M. D. (ed.) *Leadership, Creativity, and Innovation, Vol. II*, SAGE Publications.
- Oliver, D., Heracleous, L., & Jacobs, C. D. 2014, Balancing Divergence and Convergence: Stimulating creativity through hybrid thinking, in Bilton, C., & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Ostrom, E. 2008, *Governing the Commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.
- Page, S. E. 2007, *The Difference*, Princeton University Press.
- Pall, G. A. 2000, *Process-Centered Enterprise: The power of commitments*, St. Lucie Press.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. 2008, *The New Age of Innovation: Driving co-created value through global networks*, McGraw-Hill.
- Reivich, K., & Shatte, A. 2002, *The Resilience Factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*, Three River Press.
- Rodrik, D. 2011, *The Globalization Paradox: Why global markets, states, and democracy can't coexist*, Oxford University Press.
- Salaman, G., & Asch, D. 2003, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing.
- Sawyer, K. 2007, *Group Genius: The creative power of collaboration*, Basic Books.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. 2007, Interfirm Collaboration Networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation, *Management Science*, 53(7).
- Schiuma, G. 2014, Shaping creative organisational environments through the arts in Bilton, C., & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Schrodinger, E. 1967, *What is Life?: Autobiographical Sketches*, Cambridge University Press.
- Schutz, A. 1976, The Well-informed Citizen, in Schutz Collected Papers II Studies in Social Theory *Martinus Nijhoff*, The

- Hague.
- Selsky, J. W., & McCann, J. E. 2010, Managing disruptive change and turbulence through continuous change thinking and scenarios, in Cameron, K. S. (ed.) *Organizational Effectiveness*, Edward Elgar.
- Shiva, V. 1993, *Monocultures of the Minds: Perspectives of biodiversity and biotechnology*, Third World Network.
- Singer, S. F., & Avery, D. T. 2007, *Unstoppable Global Warming: Every 1,500 years*, Rowman & Littlefield Publishing Group.
- Smith, A. C. T., & Graetz, F. M. 2011, *Philosophies of Organizational Change*, Edward Elgar.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2014, Managing Strategic Contradictions: A top management model for managing innovation streams, in Mumford, M. D. (ed.) *Leadership, Creativity, and Innovation, Vol. I*, SAGE Publications.
- Speth, J. G. 2004, *Red Sky at Morning: America and the crisis of global environment, a citizen's agenda for action*, Yale University Press.
- Sterman, J. 2015, Stumbling towards Sustainability: Why organizational learning and radical innovation are necessary to build a more sustainable world – But not sufficient, in Henderson, R., Gulati, R., & Tushman, M. (eds.) *Learning Sustainable Change: An organizational perspective*, Oxford University Press.
- Takacs, D. 1996, *The Idea of Biodiversity: Philosophies of Paradise*, The Johns Hopkins University Press.
- Teece, D. J. 2009, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- Thorne, M. 2011, Recology: Eliminating waste from the American Vocabulary, in McNall, S. G., Hershauer, J. C., & Basile, G.(eds.) *The Business of Sustainability: Trends, policies, practices, and stories of success*, PRAEGER.
- Tomlinson, J. 1999, *Globalization and Culture*, Policy Press.
- Tushman, M., O'Reilly, C., A., & Harreld, B. 2015, Leading Proactive Punctuated Change, in Henderson, R., Gulati, R., & Tushman, M. (eds.) *Leading Sustainable Change: An organizational perspective*, Oxford University Press.
- Utterback, J. M. 1994, *Mastering the Dynamics of Innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*, Harvard Business School.
- Wagner, A. 2009, *Paradoxical Life: Meaning, Matter, and the Power of Human Choice*, Yale University Press.
- Whitehead, A. N. 1978, *Process and Reality: An essay in cosmology*, The Free Press.
- Wilson, E.O. 1992, *The Diversity of Life*, Harvard University Press.
- Wilson, S., Proctor-Thomson, S. 2014, Unleashed? Developing Creativity-friendly Leadership Theory, in Bilton, C. & Cummings, S. (eds.) *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R., W. 1993, Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010, Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, in Mumford, M. D. (ed.) *Leadership, Creativity, and Innovation, Vol. III*, SAGE Publications.
- ヴァイトクス、S., 西原和久、他訳 1996、『《間

- 主観性》の社会学—ミード・グルヴィッチ・シュッツの現象学』新泉社。
- クロスリー、N., 西原和久訳 2003、『間主観性と公共性—社会生成の現場』新泉社。
- シプラー、D. K., 森岡孝二、他訳 2007、『ワーキング・プア—アメリカの下層社会』岩波書店。
- ステイグリッツ、J. E., 鈴木主税訳 2002、『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』徳間書店。
- 、楡井浩一、峯村利哉訳 2012、『世界の99%を貧困にする経済』徳間書店。
- ソシュール、F. de、小林英夫訳 1940、『言語学原論』岩波書店。
- ブラフマン、O., ポラック、G., 金子一雄訳 2014、『ひらめきはカオスから生まれる』日経IBP社。
- プリゴジン、I. 小出昭一郎、安孫子誠也訳 1984、『存在から発展へ—物理科学における時間と多様性』みすず書房。
- ベルクソン、H. L., 真方敬道訳 1986、『創造的進化』岩波書店。
- マクゴニガル、K. 2015.8, 「インフォーマルコミュニケーション — 休憩スペースでの雑談」 Associé.
- モラン、E., 大津真作訳 1984、『方法1. 自然の自然』法政大学出版局。
- 2004, 「『越境する文化』の時代を迎えた地球」、根本長兵衛編『グローバル化で文化はどうなる?』、藤原書店。
- ライビッチ、K., シャテー、A. 2015、『レジリエンスの教科書—逆境をはね返す世界最強トレーニング』草思社。
- リシャル、J., 吉田利子訳 2003、『問題はグローバルではないのだよ、愚か者—人類が直面する20の問題』草思社
- 海老澤栄一 1998、『生命力のある組織—海図のない航路の行動指針』中央経済社。
- 2011, 「有限世界での経営学の役割—資源を“もつ”“つくる”“つかう”ことの意味再考—」国際経営フォーラム編集委員会編集『国際経営フォーラムNo. 22』神奈川大学 国際経営研究所。
- 2015, 「経営診断論の構築に向けて」日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第3巻 経営診断の新展開』同文館。
- 大野 裕(2013.7.12)「こころの健康学—生き方の価値とは」日本経済新聞。
- 倉本 聡(2015. 8.23, 24)「私の履歴書」日本経済新聞。
- 小松節子(2015.5.18),「有訓無訓」日経ビジネス。
- 竹田忍 (2015.7.7)、シャープの道、カシオの道—明暗分かれた電卓の双壁、日経産業新聞。
- 地球村通信 (2015.1) No. 264。
- 常盤文克、異流の経営学、日経産業新聞、2015.7.28 ~8.7
- 西源二郎(2015.6.6)「野のしらべ—ウツボ」日本経済新聞。
- 日経エコロジー、2015.8。
- 日経産業新聞、2015.2.8-18, 4.6, 6.1, 6.2, 7.7, 8.5。
- 日経ビジネス (Summer 2008) マネジメント特集、日経ビジネス。
- 日経ビジネス(1997.1.27)川合勇「他人の庭を掃け」; (2015.5.11) 特集「サムソンの次は生まれるか — 韓国 脱財閥へ」。
- 日本経済新聞、2015.4.25, 5.14, 7.20, 8.31。
- 堀場雅夫(2015.1), 「知的楽観経営論③—『股裂きの刑』に耐えるべし 損益を無視しながら重視する」日経トップリーダー。
- 丸山圭三郎 1981、『ソシュールの思想』岩波書店。
- 宮田幹二 1996, 自己組織化—無秩序から秩序を生み出す科学の新しい概念、『化学』51(1)
- 村山 恵一(2014.4.11)「優等生では物足りない」日本経済新聞。
- 読売新聞(2014.10.26), 「地球を詠む—一定常化社会」; (2015.3.17), 「工場操業の継続—ビル機能の維持」。

[凡例]

- 本文中
 - ・氏名（出版年、当該ページ番号） ・（氏名、出版年、当該ページ番号）
- 参考文献（洋文献：氏名abc順、和文献：氏名カタカナ、漢字別、あいうえお順）
 - ・出版物：氏名、出版年、書名または論文名、出版社。
 - ・雑誌論文：執筆者名、発行年、論文名、雑誌名、発行巻（号）。